242
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

"EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO EN CAPACITACIÓN, UNA APLICACIÓN PRACTICA EN EL SECTOR FINANCIERO"

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
PRESENTA:

FLOR YOLANDA ROURA MORALES

DIRECTOR DE TESIS: LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA

MÉXICO D.F. 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

EL MAYOR DESCUBRIMIENTO DE MI GENERACIÓN ES QUE LOS SERES HUMANOS PUEDEN ALTERAR SUS VIDAS ALTERANDO LA ACTITUD DE SU MENTE.

WILLIAM JAMES

DEDICATORIAS

A DIOS
POR QUE ME
HA BENDECIDO CON
TANTAS COSAS
MARAVILLOSAS.

A MIS PADRES
POR QUE SON LA
RAZÓN DE MI EXISTENCIA
Y POR SU EJEMPLO DE
AMOR Y CUIDADO.

A JORGE
POR SER LA PAREJA
MAS MARAVILLOSA
DEL MUNDO Y POR
COMPARTIR TANTAS
COSAS CONMIGO.

A MIS HERMANOS
FERNANDO Y ROSA LILIA
POR SU APOYO
Y AMOR FRATERNO.

A MIS NIÑAS
DENI, MARTHA Y
MARIFER, POR
SER UNA INSPIRACIÓN
PARA CONSTRUIR UN
MUNDO MEJOR.

A MIRIAM POR
SER MI TERCER HERMANA
Y POR QUE NUESTRA AMISTAD
HA SIGNIFICADO UNA
RAZÓN PARA VIVIR.

A ENRIQUE BERNAL,
POR QUE ME HA
ACOMPAÑADO EN
EL DIFÍCIL PROCESO DE
CRECER.

A LA UNIVERSIDAD
POR HABERME DADO LA
OPORTUNIDAD DE
SERVIR A MI
PATRIA

A HUMBERTO PATIÑO
POR SU GRAN
PACIENCIA Y SOBRE
TODO POR SU
AMISTAD Y
CONOCIMIENTOS
COMPARTIDOS

A LA FACULTAD DE
PSICOLOGÍA
POR LA MARAVILLOSA
EXPERIENCIA
DE CONOCERLA Y DE
FORMAR PARTE DE ELLA

A TODOS MIS AMIGOS,
QUIENES SIEMPRE HAN TENIDO
UNA PALABRA DE ALIENTO Y
UNA SONRISA AMABLE

A TODA LA GENTE
QUE SE HA ATREVIDO
A SOÑAR Y EN ESPECIAL
A LAS MUJERES QUE
HAN LUCHADO POR
LLEVAR ESOS SUEÑOS
A LA REALIDAD

AGRADECIMIENTOS

A JOSÉ LUIS FLORES Y SU GRUPO POR SU APOYO, COOPERACIÓN Y SOBRE TODO POR SER MIS AMIGOS.

A SEGUROS INBURSA POR HABERME BRINDADO LA OPORTUNIDAD DE ADQUIRIR TANTA EXPERIENCIA Y DE CONOCER A GENTE MARAVILLOSA.

AL LICENCIADO JOSÉ RAMÓN SILVA SÁNCHEZ, AL MAESTRO RUBÉN MIRANDA SALCEDA, A LA MAESTRA BLANCA ESTELA REGUERO REZA Y AL LICENCIADO ÁNGEL VICTORIA VELAZCO, POR SU VALIOSA AYUDA Y APOYO, GRACIAS POR HABER CONTRIBUIDO A MI FORMACIÓN PROFESIONAL Y POR HABERME ENSEÑADO A AMAR LA PSICOLOGÍA.

ÍNDICE

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I
ANTECEDENTES..... 1 - 20
I.1.- Antecedentes históricos de la capacitación en México..... 1 - 6
I.2.- El marco legal de la capacitación en México y el análisis costo beneficio..... 7 - 17
I.3.- Utilidad del análisis costo beneficio para el psicólogo del trabajo..... 17 - 20

CAPITULO II
ALGUNOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO..... 21 - 42
II.1.- Sistema de A.R.M.O..... 22 - 28
II.2.- Sistema AG..... 28 - 34
II.3.- Sistema aplicado por la Anchor Hocking Corp..... 35 - 42

CAPITULO III
LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y EL ANÁLISIS COSTO BENEFICIO..... 43 - 62
III.1.- Definición de la detección de necesidades de capacitación..... 44 - 49
III.2.- La D.N.C. según el sistema de A.R.M.O..... 49 - 50
III.3.- La D.N.C. según el sistema AG..... 50 - 59
III.4.- La D.N.C. según el sistema aplicado por la Anchor Hocking Corporation..... 59 - 62

CAPITULO IV
ANÁLISIS COSTO BENEFICIO..... 63 - 104
IV.1.- Modelos del análisis costo beneficio..... 63 - 80

IV.2.- Estudios realizados en México relativos al análisis costo beneficio..... 80 - 93
IV.3.- Estudios realizados en el extranjero..... 93 - 104

CAPITULO V
METODOLOGÍA..... 105 - 119
V.1.- Justificación..... 105
V.2.- Objetivo..... 105
V.3.- Sujetos..... 105
V.4.- Instrumento 106
V.5.- Procedimiento ..... 106 - 111
V.6.- Resultados ..... 111 - 114
V.7.- Conclusiones ..... 115 - 116
V.8.- Limitaciones y sugerencias ..... 116 - 119

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN

En el campo de la capacitación es común escuchar que resulta muy caro el someter a los empleados de una organización a este proceso al no obtener resultados cuantificables que puedan indicar a los dueños de la empresa cuanto o que se obtiene de éste.

El análisis costo beneficio, representa una alternativa para quienes tienen el problema anterior, y necesitan de una herramienta que les permita traducir en términos económicos lo que la capacitación aporta a una organización.

En México, la Ley federal del trabajo se ha encargado de que los trabajadores tengan garantizado que al formar parte de una compañía ésta se encargue de capacitarlos para lograr un desempeño satisfactorio en las funciones de su puesto, sin embargo, tristemente resulta que en algunos casos las empresas están mas preocupadas por cumplir con el reglamento, que por dotar realmente al trabajador de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan desempeñar adecuadamente su trabajo.

Prueba de lo anterior es que no todos los modelos de capacitación contienen dentro de su proceso algún paso que nos permita evaluarla en términos económicos, por lo que no es posible llegar a saber para que nos sirve que alguien se capacite, económicamente hablando.

Dentro de un esquema de capacitación, la Detección de necesidades de capacitación y la evaluación de la capacitación están íntimamente relacionadas, pues una se traduce en el punto de partida del proceso, aportando los objetivos a lograr, mientras que la otra representa la estimación del cumplimiento de dichos objetivos.

Existen varios modelos de costo beneficio susceptibles de ser aplicados en un proceso de capacitación , tanto para predecir los resultados del mismo, como para evaluarlos.

Uno de los modelos de evaluación costo beneficio será mostrado en este trabajo en una aplicación práctica, teniendo en su proceso los siguientes pasos:

Determinar los objetivos del puesto, determinar las actividades criticas con estándares de ejecución, descomponer las actividades críticas en específicas, identificar conocimientos requeridos, analizar el perfil del puesto comparado con el

desempeño de cada persona y determinar las diferencias resultantes, analizar las causas y efectos en cuanto al costo incumplimiento en términos económicos, identificar las causas de incumplimiento por falta de capacitación, pronosticar los beneficios a lograr, determinar el monto de la inversión inicial para capacitación y calcular el beneficio costo esperado antes de efectuar la capacitación.

Al aplicar este proceso, se obtuvieron resultados significativos que responden a la pregunta ¿ Resulta conveniente la capacitación en terminos economicos?. Esto guarda una gran importancia tanto para el grupo que participó en la aplicación, así como para la compañía a la que pertenecen dichas personas.

Situándonos en el entorno actual de la economía, resulta sumamente importante desarrollar herramientas que nos permitan eficientar los procesos, cuantificar resultados y ahorrar costos dentro de las empresas, específicamente en el campo de la capacitación, pues es uno de los medios para provocar nuestro desarrollo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo primordial, el aportar información acerca del análisis y la evaluación costo beneficio en capacitación, primordialmente en su parte práctica, al adaptar y probar en el sector financiero un modelo desarrollado en PEMEX, conjuntamente con el I.M.P. para detectar necesidades de capacitación y orientado hacia la metodología del análisis costo beneficio por el Lic. Humberto Patiño Peregrina en 1996.

Hasta donde fue posible indagar, dentro de la Facultad de Psicología no existe ningún documento de tesis en el cual se aborde este tema desde el punto de vista práctico (hasta el mes de Junio de 1997), por lo que esta investigación consiste en mostrar un modelo susceptible de aplicar en el campo laboral y también en identificar si es posible utilizar una herramienta que fue originalmente desarrollada para una empresa industrial, en una empresa de servicios.

Como segundo aspecto, también es un objetivo hacer una recopilación documental acerca de los trabajos, investigaciones, publicaciones, boletines y artículos relativos al Costo Beneficio en capacitación. Las fuentes anteriores deberán comprender un periodo de 1980 a la fecha (1997) y podrán tener su procedencia en el extranjero o en México.

Un tercer objetivo consiste en analizar la Ley Federal del Trabajo en su parte relativa al marco legal de la capacitación, aclarando que no se pretende profundizar en la ley y sus contenidos, sino únicamente relacionarlos con aspectos del Análisis costo beneficio.

El interés de desarrollar este tema, surgió al haber descubierto que en nuestro país, lo relativo a este proceso es prácticamente nulo, por lo que resulta importante hacer referencia a la utilidad que representa el uso del Análisis Costo Beneficio como herramienta en las organizaciones y como elemento de apoyo para quienes son responsables del proceso de capacitación; entendiéndolo como "la rentabilidad o tasa de retorno sobre la

inversión que se realiza para capacitar a alguien". (Arias Galicia Fernando, 1988).

Los capítulos por los que estará integrado el trabajo, consistirán en:

El primer capitulo, mostrará una panorámica general de los antecedentes históricos de la capacitación en México y el análisis de la Ley Federal del trabajo en relación al marco legal de la capacitación, vinculado al análisis y la evaluación costo beneficio. También se darán algunas definiciones importantes para el tema a tratar y a partir de ellas se aclara por que es importante que el psicólogo del trabajo conozca el análisis costo beneficio en la capacitación.
En el segundo capitulo, se hablará de algunos modelos de capacitación que contienen en su proceso el paso de la evaluación de la misma; en el capitulo tres, se tratara lo relativo a la detección de necesidades y a la evaluación de los procesos de capacitación, el cuarto capitulo será dedicado al Análisis costo beneficio en capacitación en su parte teórica, es decir lo encontrado en la bibliografía consultada, tanto en México como en el extranjero., por último, el capitulo quinto consistirá en la presentación de una aplicación práctica del análisis costo beneficio, la metodología utilizada, los resultados obtenidos en este proceso; conclusiones y por último, limitaciones y sugerencias.

A medida que el lector se adentre en el documento, se irán definiendo y explicando los distintos elementos que intervienen en el estudio del Análisis Costo Beneficio y la utilidad que representa para las distintas partes que intervienen en los procesos de educación corporativa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

I.1.- Antecedentes históricos de la capacitación en México

Al ser el Análisis Costo Beneficio el tema de estudio de este documento, se comenzara por revisar los antecedentes históricos que guarda la capacitación en México, pues se encontró que gran parte de la información que sostendrá la investigación documental, tiene su procedencia en países del extranjero, principalmente los Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra.

Lo anterior nos hace reflexionar en la trayectoria que ha llevado la capacitación en nuestro país desde sus inicios hasta nuestros días y de como, de acuerdo a los momentos históricos y económicos de la Nación, este proceso también ha sufrido cambios y transformaciones.

A principios de siglo y para ser exactos, antes del gobierno del presidente Cárdenas, la industrialización del país era realmente nula, por lo que la capacitación como concepto formal no existía.

Durante la época de Cárdenas, de 1934 a 1940, el desarrollo de la nación a través de su industrialización sufrió cambios muy significativos.

Sanford A. Mosk, afirmó en 1950 que los presidentes que siguieron a Cárdenas se apartaron de su concepción de desarrollo en el mérito que se concedía a la apertura de la economía, sin embargo, hay quienes afirman que ellos continuaron llevando a cabo las reformas sociales y que Cárdenas, como los posteriores dirigentes de México en esta época, quedan dentro del mismo propósito nacional de desarrollo: Cárdenas creando las condiciones para que el desarrollo económico tomara el camino de la industrialización y los demás haciendo de ésta el medio principal para promover el desarrollo.

En resumen, se concluye que este proceso de industrialización causo una verdadera transformación social y por lo tanto se hizo patente la necesidad

de contar con mejores elementos de preparación para la realización del trabajo.

Posteriormente, el conflicto bélico mundial (segunda guerra), también operó como factor de estimulo al desarrollo económico e industrial del país, al propiciar un alto nivel de exportaciones y por lo tanto el uso optimo de la capacidad productiva de nuestra planta industrial.

Los países de América latina y en especial los que ya contaban con un desarrollo industrial incipiente, arrastraron el problema de la introducción de técnicas mas eficientes que permitieran mayor y mejor producción y esto exigía un personal calificado.

En este tiempo, la adquisición informal o sobre la marcha de habilidades y conocimientos para el puesto de trabajo, era algo normal al familiarizar a los trabajadores con su oficio, es decir los patrones se convertían en los maestros.

Pero en comparación con los nuevos métodos de formación de mano de obra a causa de los avances en la industria, los métodos antiguos pasaron a ser claramente insuficientes e inadecuados, por lo que debían sufrir una transformación orientada al cambio.

Los procesos de desarrollo dieron origen a necesidades cada vez mas apremiantes de recursos humanos, que debían de ser resueltos en forma sistemática.

La calificación y valoración del elemento humano, se identificó con necesidades urbanas en donde se situaba el foco del dinamismo económico.

Esto contribuyo a que las primeras ideas en torno a la organización de la formación profesional se proyectaran a este sector e iniciaran su tarea en capacitar a la mano de obra industrial.

Por otro lado el fuerte crecimiento poblacional en la década de los cincuenta, provocó que el proceso educativo comenzara a ser altamente selectivo.

La posibilidad de una escuela profesional existía en un principio para los jóvenes que egresaban de la primaria, pero diversos factores contribuyeron a que fuera solo para unos cuantos.

La eficacia de este tipo de escuelas como formadora de los recursos humanos calificados a nivel de ejecución se vio restringida por múltiples factores externos emanados del panorama educativo general.

La educación formal como producto escaso, era altamente valorado, aún cuando no se ajustase de modo expreso a los requerimientos de un puesto de trabajo; pero este proceso se hizo acreedor a fuertes criticas, principalmente por su falta de contacto con la realidad del mundo del trabajo, al sufrir éste cambios muy fuertes de niveles de ejecución en momentos de transición económica, además de estar aunado a una marcada falta de recursos tecnológicos.

Todo lo anterior creó un campo fértil en la búsqueda de nuevos sistemas de formación para el trabajo.
Se requería un genero de enseñanza que además de apegarse con rapidez y flexibilidad a la variedad y cambio de las exigencias del mercado, pudiera contemplar las diferentes condiciones de los trabajadores. Se abría así una nueva concepción de la formación profesional.

Al principio la preocupación de las entidades que se ocuparon de esta tarea, se dio por la insistencia del conocimiento real de las necesidades y los requerimientos de las empresas, pues lo esencial era capacitar personas para puestos existentes y previsibles.

La formación profesional se entendió como un proceso de adaptación del hombre a las exigencias del aparato productivo y su legitimidad descansó en una necesidad real existente, es decir su objetivo estaba centrado en la empresa más que en el hombre.

Mas adelante, con la perdida del dinamismo de la economía, los beneficios de la capacitación se vieron centrados en nuevas exigencias.

La primera critica fue que la capacitación convertía al recurso humano en un engranaje de la empresa, entonces, la formación profesional fue cambiando hasta provocar capacidad de maduración, creación e innovación en el individuo.

Por otro lado, las tasas de analfabetismo impedían a gran parte de la población integrarse a los cursos y por ultimo, la promoción de los trabajadores operaba en base a calificaciones, por lo que no se tenían perspectivas claras de mejoras salariales. A causa de esto los trabajadores adultos no parecían del todo convencidos de la capacitación.

A partir de este momento, la idea del "Plan Nacional de Formación Profesional", fue tomando cuerpo en América latina y así nacieron las dos primeras instituciones especializadas: el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) y el Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC).

En México, se creo el Centro Industrial de Productividad el 19 de mayo de 1953, mediante un convenio firmado entre México y los Estados Unidos de América.

Los efectos de esta firma, concluyeron el 14 de agosto de 1961, pero el Centro siguió funcionando con recursos del gobierno de nuestro país.

Posteriormente, el 21 de julio de 1965, se creo el programa de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO) del centro industrial de productividad, como resultado del plan de operaciones suscrito por el gobierno de México, por la Organización de las Naciones Unidas y la Organización internacional del Trabajo.

Estas tres instituciones creadas especialmente para trabajar en pro de la capacitación, convencieron a los gobiernos de que la formación profesional en forma sistemática, además de dar respuestas rápidas y eficientes a las carencias de mano de obra calificada, causaba una planificación de la capacitación a corto, mediano y largo plazos.

Por lo anterior, el gobierno mexicano considero modificar la Constitución, así como la Ley Federal del Trabajo, a partir de 1978 (Arias Galicia Fernando,

Capacitación para la Excelencia, 1988), al establecer la garantía legal para consagrar el derecho de todos los trabajadores a recibir educación y capacitación.

Mas adelante, se comentaran algunos aspectos de los contenidos que al respecto guarda esta Ley.

Los cambios tecnológicos y científicos por su parte, provocan también la necesidad de permanecer en un constante proceso de actualización y adaptación a las nuevas exigencias de los mercados.

Actualmente, y para ser exactos a partir de la presente década de los noventa, la aceleración de los procesos económicos y la apertura del mercado hacia miras internacionales, estimula grandemente el enfocar la atención del sector productivo e industrial de nuestro país hacia los procesos de capacitación de los recursos humanos.

Primeramente, con la formulación de los acuerdos de productividad entre el sector industrial, en el año de 1992, y con la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, en enero de 1994; las empresas mexicanas se ven obligadas a realizar cambios desde su raíz en muchos de los aspectos que forman su estructura: cambios tecnológicos, estrategias mercadológicas, mejoras en la calidad y la productividad y por supuesto, todo esto implica un incremento en la cantidad y calidad de los recursos humanos, quienes son los encargados de provocar el cambio.

Se ha mencionado que para lograr una verdadera competencia con los dos países que conformarán la alianza económica junto con México, es necesario generar cambios profundos en diversos aspectos y dotar a los recursos humanos de nuevos repertorios conductuales (conocimientos habilidades y actitudes), que les permitan un avance significativo en su desempeño en el trabajo.

Uno de los caminos de los que se dispone para lograr lo anterior, es precisamente a través de la capacitación.

Cabe aclarar, que el término de "repertorios conductuales", cubre una amplia gama de significados, pero, para efectos de esta tesis, se hará referencia al concepto, como tradicionalmente es utilizado para denotar los elementos que se relacionan con la capacitación.

Pero, curiosamente, en algunas empresas, y aún con todo este cumulo de acontecimientos, el papel de la capacitación no tiene la trascendencia esperada, pues por la dificultad que a veces representa el demostrar los beneficios prácticos y económicos que nos proporciona la capacitación, las áreas encargadas de este proceso, frecuentemente sufren de obstáculos e imposibilidad para funcionar como un centro de producción directa, y se enfrentan a la situación de ser un eslabón relegado dentro de la organización.

En este trabajo documental, se proporcionará una visión general, tomando en cuenta precisamente puntos de vista, investigaciones y aplicaciones del análisis costo beneficio en capacitación de países altamente industrializados, como es Estados Unidos de Norteamérica; que permita al lector identificar elementos relativos a esta herramienta, que son susceptibles de ser aplicados para aminorar este tipo de dificultades.

Por otro lado, como ya se comentó en párrafos anteriores, en nuestro país existe dentro de la Ley Federal del Trabajo, un apartado dedicado específicamente al derecho que tienen los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento para facilitar el desempeño de las labores propias de su puesto.

Pero, como esto implica cumplir con una serie de normas que marca la Secretaría del trabajo, en algunas organizaciones la preocupación principal reside precisamente en este punto, y no tanto en la capacitación como un medio para incrementar la preparación y el nivel de desempeño del recurso humano, en otras palabras, no es tan importante la calidad, refiriéndonos a ella, como el grado de impacto que tiene en la productividad de los trabajadores, sino la cantidad de capacitación recibida.

I.2.- El Marco legal del la capacitación en México y el Análisis Costo Beneficio

Para particularizar en los supuestos anteriores, se revisará lo concerniente al capitulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, en algunos de los artículos en cuyos contenidos se trata lo relativo a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Como ya fue mencionado en la introducción, el objetivo de este apartado es vincular los contenidos que la Ley nos ofrece con el Análisis costo beneficio en capacitación, por lo que no se profundizará en ellos ni se revisarán en su totalidad; por otro lado, se realizarán algunos comentarios concernientes a la evaluación de la capacitación, pero no con el propósito de hacer críticas a la Ley, sino únicamente como un elemento más de apoyo hacia el tema tratado.

ARTICULO 153-A

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas, formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.

Aunque por medio de este articulo se garantiza el derecho a la capacitación, no se menciona que dentro del modelo de capacitación a seguir en cada caso, se incluyan elementos, como el Análisis Costo Beneficio, que permitan evaluar el impacto real del proceso sobre las distintas entidades involucradas en el mismo (trabajador, empresa), y que realmente nos permitan corroborar la efectividad del procedimiento.
La falta de estos elementos, frecuentemente provoca que en las empresas, los responsables de la capacitación se encuentren mas preocupados por la cantidad de cursos que imparten, que por la utilidad real de dichos eventos.

ARTICULO 153-C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Las entidades responsables de impartir la capacitación, al estar reguladas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como parte integral de su labor, podrían ser las primeras en efectuar el Análisis Costo Beneficio con la finalidad de garantizar por medio de datos económicos y prácticos la efectividad y resultados arrojados por la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza aprendizaje, así como también, efectuar el seguimiento que conlleva el mantener los cambios (si es que se llevaron a cabo), arrojados a partir de la capacitación.

ARTICULO 153-E

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

En relación a este artículo, para los patrones deberá ser importante el conocer los costos de "perdida de oportunidad", que es definida como "el valor de la productividad perdida a raíz de que el entrenado no está en su puesto de trabajo durante las horas laborables" (Charles Buchanan - Glen Head, 1981), comparándolos con los beneficios que aporturan los nuevos repertorios conductuales adquiridos durante este tiempo y que le permitan al individuo mejorar su sistema y calidad de ejecución en el trabajo.

ARTICULO 153-F

La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador

Para comprobar que todos los objetivos anteriores sean cumplidos, sobretodo el incremento en la productividad del trabajador, la aplicación del Análisis Costo beneficio, es sumamente relevante, pues como ya se mencionó anteriormente, en ocasiones resulta mas importante el cumplir con los requerimientos que marca la ley en cuanto a planes y programas, registro de instructores etc., que la utilidad real que representan, tanto el canalizar diversos recursos a la capacitación como la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

ARTICULO 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

...III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

Las evaluaciones de las que se habla en este artículo, así como las constancias de capacitación a las que se referirá mas adelante la ley, constituyen elementos que permiten la verificación de la transferencia de los repertorios conductuales adquiridos y el seguimiento del proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que sería interesante complementarlos con el Análisis costo beneficio en capacitación; lo que resultaría en un sistema de mucho mayor alcance para evaluar el cumplimiento de los objetivos señalados en el Artículo 153-F.

ARTÍCULO 153-I

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

Como lo puntualiza el anterior artículo, la función fundamental de las Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento consiste en vigilar y mejorar los procesos de capacitación, por lo que dicha labor conlleva la implantación del Análisis Costo beneficio por parte de estos organismos, pues

de esta manera, se facilita el poder evaluar y comprobar que el hecho de que los trabajadores participen en procesos de esta naturaleza, resultará en mejoras de la producción y por lo tanto en repercusiones económicas positivas para la empresa, es decir, que tan conveniente resulta en términos de costo beneficio impartir capacitación a los empleados de la organización en cuestión.

ARTICULO 153- J

Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Las autoridades laborales, al trabajar conjuntamente con las comisiones mixtas, podrían recibir beneficios directos de que este organismo implementara la evaluación costo beneficio de la capacitación, pues los principales interesados en saber en términos económicos los resultados de proceso, resultan ser quienes proporcionan y administran los recursos dentro de las organizaciones.

ARTÍCULO 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III.- Proponer sistemas de capacitacion y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Específicamente en el apartado V del artículo anterior, se habla acerca de que los Comités Nacionales de capacitación y adiestramiento, deberán ser responsables de evaluar el impacto de la capacitación en la productividad y aunque hasta este momento se ha comentado que son las diversas entidades que intervienen en el proceso de capacitación las mas indicadas para la aplicación de Análisis Costo Beneficio, la ley como tal es el único articulo en el que ha mencionado la evaluación de los resultados del proceso enseñanza aprendizaje y un responsable directo de esta tarea, por lo que dichos Comités se convierten en una pieza fundamental para la implementación y desarrollo del propio Análisis.

ARTÍCULO 153-L

La Secretaría del trabajo y previsión social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Se sugiere, que los miembros que la propia Secretaría designe para formar parte de los Comités, sean beneficiarios directos de los procesos de capacitación en las empresas, es decir, tanto quienes aportan los recursos para dicho fin, como quienes lo llevan a cabo (en todas sus fases), y además, los usuarios directos del proceso, pues de este modo se contaría con diversos enfoques que puedan enriquecer al Análisis Costo beneficio.

ARTÍCULO 153 -P

El registro de que trata el artículo 153 -C, se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos;

II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.
El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.
En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

En cuanto a las entidades particulares que se dedican a impartir capacitación, como ya fue mencionado en el Artículo 153-C, se sugiere que en este mismo reglamento se contemple un apartado en el cual se exija la presentación de pruebas y repercusiones directas en la productividad de la empresa en cuestión, como resultado de los procesos en los que hayan participado los trabajadores; es decir, elementos que pueden ser documentados por medio del Análisis Costo Beneficio.

En México, el mercado de la capacitación gradualmente ha perdido credibilidad, pues existen entidades que visualizan su profesión meramente como un negocio, tendiendo a sacrificar la calidad de los resultados de su trabajo y dejando un abismo entre los objetivos originales y el cumplimiento real de los mismos, lo que afecta directamente a quienes intervienen en los procesos de educación corporativa, incluyendo a los propios responsables de impartir la capacitación, por lo que la aplicación del Análisis puede funcionar como medida calidad para detectar estas deficiencias.

ARTÍCULO 153-Q

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.
Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

En cuanto a los planes y programas, que son los criterios principales que la autoridad toma en cuenta para dar fe de que los reglamentos de capacitación están siendo cumplidos, en este artículo, la Ley no contempla algún elemento por medio del cual se garantice que dichos planes están basados en necesidades reales de los trabajadores, es decir, que como paso antecedente a la formulación de los mismos, se realice la Detección de Necesidades de Capacitación . Este elemento a su vez, nos llevará a contar con evidencias para proceder a evaluar la efectividad de los planes y programas, en cuanto a cumplimiento de objetivos y utilidades reales para la empresa y los trabajadores, así como todo el conjunto de actividades que intervienen en el proceso de capacitación. En otras palabras, es la base para la aplicación del Análisis Costo beneficio.

ARTICULO 153- I

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autentificadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría la registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Como ya fue comentado en el artículo 153-H, la aplicación de evaluaciones en los eventos de capacitación, son un recurso que nos proporciona datos para

estimar la asimilación del aprendizaje, pero, en cuanto a la aplicación real de éste en el trabajo, estos instrumentos no nos indican con claridad los resultados en términos de incrementos en la productividad del trabajador, por lo que es necesaria la aplicación del Análisis Costo beneficio.
Por otro lado, una vez que se detectan beneficios reales a causa de la capacitación, es recomendable que se contemple un seguimiento de dichos cambios, pues de no realizarlo, no existirán garantías de la utilidad de los procesos de capacitación a largo plazo.
A este respecto, Schultz (1961), declara que "el capital humano se deteriora cuando se mantiene ocioso y las habilidades adquiridas se pueden perder gradualmente".

ARTICULO 153-V

La constancia de habilidades laborales, es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.
Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a los trabajadores.
Las constancias de que se trata, surtirán plenos efectos para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.
Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Las constancias laborales apoyan la evaluación del aprendizaje, y funcionan como parte complementaria de todo el sistema de capacitación, por lo que en este caso, el Análisis Costo Beneficio también puede prestarnos ayuda al poder administrar con mayor facilidad los registros y entrega de las mismas.

Por otro lado, complementario al Capitulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, el cual ha sido comentado, existe el Capitulo IV, referido al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que trataremos a continuación, focalizando sus contenidos a lo concerniente a capacitación y adiestramiento.

ARTICULO 537

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

... III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,

IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

Como se puntualizó en anteriores párrafos, si dentro de las funciones de una entidad, como lo es la nombrada en este artículo, se ve contemplada la supervisión, es factible que forme parte de dicha responsabilidad la aplicación del Análisis costo beneficio en el proceso de capacitación.

ARTICULO 538

El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su reglamento interior.

ARTICULO 539

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

...III.- En materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que los juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

c) Estudiar, y en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C a las escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

e) Aprobar, modificar o rechazar, según sea el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme el procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes y programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo, y en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

y) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Después de haber analizado uno a uno los componentes de la Ley referentes a la capacitación de los recursos humanos en las empresas, se concluye que tanto la Secretaría del Trabajo y Previsión social, como el Servicio Nacional de Empleo, no incluyeron en sus funciones una labor que conlleve como tal la Evaluación Costo Beneficio de los procesos de enseñanza aprendizaje en los cuales participan los trabajadores.

El realizar este paso en el proceso de capacitación, resultará fundamental para los elementos tanto humanos como materiales y tecnológicos que intervienen en dicha dinámica, pues aunque la ley ciertamente garantiza el derecho de los trabajadores a recibir capacitación dentro de su puesto de trabajo, deja en entre dicho la calidad y la real aplicación de los repertorios conductuales adquiridos.

Por otro lado, quizá esta puede ser una de las causas por la cuales en gran parte de los modelos de capacitación que se aplican actualmente en las empresas mexicanas, no se contempla la utilidad costo beneficio de la educación en las empresas, y como ultimo resultado, esto conlleva la relegación del papel que juega la capacitación, considerándola un gasto o un tramite que se debe cumplir, y no como un eslabón que forma parte de la producción y el desarrollo de las organizaciones.

Esta ultima reflexión, nos hace pensar en el interés que para el psicólogo del trabajo, al ser un posible encargado del Área de Capacitación, ya sea dentro de las organizaciones o de forma independiente, representa el abordar y conocer el Análisis Costo Beneficio, lo cual será tratado en el siguiente apartado.

I.3.- Utilidad del análisis costo beneficio para el psicólogo del trabajo

La Psicología del Trabajo, es la rama de la psicología que se dedica a estudiar la conducta de los seres humanos en el ámbito laboral.

El psicólogo del trabajo, puede intervenir en los aspectos humanos que interfieran en las áreas que componen a una empresa, investigando, planeando, llevando a cabo acciones y por ultimo evaluando el proceso, a fin de que este conjunto de actividades permitan provocar un cambio que se dirija hacia mejoras continuas de la organización.

Dentro del campo de trabajo, las conductas y actitudes de los recursos humanos en cada una de las áreas de la empresa, determinan una buena parte de la historia y el rumbo que ésta pueda tener.

Uno de los aspectos en los que el ser humano interviene como parte de una organización, es la calidad de su desempeño, el como realiza el trabajo y si cumple con los objetivos de su puesto, así como con los estándares marcados como exigencia dentro de la empresa.

Al ser detectados problemas en el desempeño de una persona en el trabajo, estos pueden ser adjudicados a diversos motivos, uno de ellos probablemente sea la carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o, traducido en otras palabras falta de capacitación.

Entendemos como capacitación a "la herramienta que usamos para provocar nuevas habilidades, conocimientos o actitudes en los individuos, para así lograr un incremento en la productividad y calidad en su puesto de trabajo" (Bass y Vaughan 1966). El concepto de educación corporativa es su equivalente.

En otra de sus definiciones, capacitación "es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (Fernando Arias Galicia 1976).

Por ultimo, "Capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a un individuo de repertorios conductuales (comúnmente denominados conocimientos, habilidades y actitudes) para que logre desempeñar los objetivos y actividades de un puesto de trabajo diferente al suyo." (Patiño Humberto, 1979).

Por otro lado, existe el concepto de Adiestramiento, que algunos autores, y la misma Ley Federal del Trabajo, aplican como sinónimo de capacitación.

Adiestramiento "son las prácticas reales que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto a desempeñar" (Grados Espinosa Jaime, 1988).

"Adiestramiento es el proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización, de repertorios conductuales que les permitan desempeñar y planear con mayor efectividad las funciones del puesto de trabajo que actualmente ocupan" (Laffitte M. E., 1977).

Para efectos de esta tesis, al hablar de "capacitación", el concepto podrá ser sustituido por "educación corporativa", entendiéndose el mismo significado, de acuerdo a las definiciones proporcionadas anteriormente. En cuanto al adiestramiento, la gran mayoría de los autores parecen coincidir en que el término se refiere únicamente al mismo puesto que ocupa una persona, por lo que será poco utilizado en este documento.

El no contar con los repertorios conductuales que exige un puesto de trabajo, implicará que estos deberán ser proporcionados a través del proceso enseñanza aprendizaje, por lo que los costos de "no calidad" (repercusión económica que se causa a raíz de que el trabajador no cumpla con los estándares de calidad que le exige su puesto de trabajo. Patiño - Jiménez, 1988) producidos por estas carencias, representaran una inversión económica, y por lo tanto, se hará patente la necesidad de determinar la

utilidad de esa inversión, para lo cual, el análisis costo beneficio podrá prestarnos una gran ayuda.

¿Quién o quienes serán los encargados de evaluar, determinar, y calcular esta inversión?

Odiorne (1979), propone que dentro de los procesos de educación corporativa "debe de existir un balance entre los teóricos del aprendizaje y los economistas".

Por otro lado, en la 22ava Conferencia Anual de la Sociedad Nacional para la Capacitación en los Estados Unidos, Edwin Thomas, del Departamento de Agricultura del mismo país, declaró su creencia de que "los encargados de la capacitación deben tomar la responsabilidad tanto de la identificación de necesidades como de la evaluación de los procesos; pues esta medida les ayuda a tener un mayor control sobre los recursos de la capacitación"

Si se toma como supuesto que una de las áreas del psicólogo del trabajo dentro de las empresas es precisamente la de capacitación; corresponderá a él , en colaboración con el responsable del área en cuestión, planear, coordinar, ejecutar y evaluar estos procesos, por lo que una de las armas de las que puede disponer para la demostración de los efectos del proceso de capacitación es el Análisis costo beneficio. En algunas organizaciones, quizá el área de contabilidad tenga relación directa con este proceso.

Todo este conjunto de tareas, representan un reto constante para los responsables de la capacitación en las organizaciones, pues el trabajar con y para el recurso humano, siempre ha representado problemas al tratar de definir parámetros de medición que nos indiquen los cambios y mejoras, así como el cumplimiento de los objetivos originalmente planteados, por lo tanto, sucede lo mismo al tratar de contar con criterios que nos permitan demostrar los resultados y las inversiones reales que se obtienen a raíz de nuestro trabajo.

En el siguiente capitulo, se abordarán algunos de los modelos de capacitación más comunes, con la finalidad de particularizar en los que

contienen en su proceso el paso de la evaluación y más aún, al Análisis Costo Beneficio.

CAPITULO II

ALGUNOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN
Y
LA EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO

Un sistema de Adiestramiento y Capacitación, comprende un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito o función común que debe tener:

- Definidos sus objetivos y políticas
- Determinadas sus actividades y clasificadas sus tareas en grupos afines
- Una comunicación interna entre los subsistemas que resulten y.
- Los propósitos de las actividades de cada apartado del Sistema de capacitación y adiestramiento. (A.R.M.O. 1977)

Para cumplir eficientemente con estas actividades que implican una sistematización de la capacitación, es indispensable contar con recursos técnicos y administrativos que funcionen de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa y a las necesidades de los trabajadores.

Como se mencionó, en el capitulo anterior, según la definición de Bass y Vaughan, el objetivo primordial de la capacitación es dotar a los recursos humanos de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan lograr un mejoramiento en su desempeño en el trabajo y a su vez, esto provoque el logro de los objetivos empresariales.

Lo anterior, obliga a pensar que pueden existir tantos sistemas de capacitación como existan tantas empresas y administradores de la educación corporativa.

Pero como punto fundamental podemos considerar que estos elementos, sean cuales sean, deberán funcionar realmente bajo de premisa de Administrar la capacitación y los recursos con los que se cuenta para que ésta se lleve a cabo, de modo tal, que el procedimiento en todas sus fases sea susceptible de medir y estimar las consecuencias que ha provocado en la productividad, desempeño en el trabajo y en general poder estimar los beneficios que ha aportado a la organización.

En este capítulo serán revisados 3 sistemas de capacitación, los cuales presentan en su proceso el paso de la evaluación de la capacitación contemplada desde distintos enfoques prácticos.

Se eligieron estos sistemas entre toda la bibliografía consultada, principalmente por su sencillez y representatividad, pues los diversos autores consultados (ver bibliografía), presentaron panorámicas muy similares.

Los sistemas que se analizarán en este capitulo son analizados en orden de complejidad en relación a la aplicación del Análisis Costo Beneficio. A medida que avancemos en el capitulo se irá aclarando por que.

II.1.- Sistema de A.R.M.O.

El primer sistema que se presenta fue elaborado por A.R.M.O. en 1977.
Los datos y supuestos acerca de él, fueron tomados de Nava, Figueroa, Olvera y Patiño: Sistema de capacitación y Adiestramiento ,1979. (Figura 1)

A.R.M.O. considera diferencias entre el concepto de Capacitación y el de Adiestramiento.

Por adiestramiento entendemos el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo. En tanto que la capacitación está orientada a dotar a una persona de estos factores para que alcance los objetivos de un puesto diferente al suyo.

SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

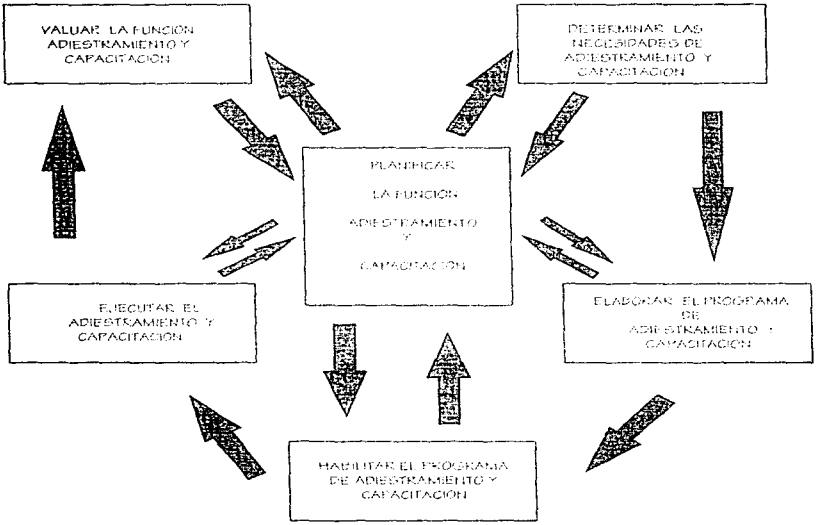


FIGURA 1

Los subsistemas que incluye son:

1.- Planificar la Capacitación y el Adiestramiento

2.- Determinar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento

3.- Formular programas de Capacitación y Adiestramiento

4.- Habilitar el programa de Capacitación y el Adiestramiento

5.- Ejecutar la capacitación y Adiestramiento y

6.- Evaluar el sistema.

A continuación, se describe brevemente cada subsistema:

1.- Planificar la capacitación y el adiestramiento

Este subsistema, tiene como objetivo general contar con una guía para que la capacitación se dé ordenadamente, está integrado por los siguientes elementos:

- Establecer la política y objetivos de la capacitación y adiestramiento
- Definir las metas de la función de capacitación y adiestramiento
- Definir las actividades para el logro de objetivos.
- Determinar los recursos para implantar la función.
- Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar la función de capacitación y adiestramiento.

El resultado de cada una de las actividades anteriores, será el plan de la función de Capacitación y adiestramiento de la empresa, lo que representa una gran oportunidad de vincular desde este momento todas las acciones a

tomar con la aplicación del Análisis Costo Beneficio, pues se tienen bases que podrán ser comparadas con los resultados finales del proceso.

De acuerdo a Cohen (1979), el Análisis Costo Beneficio, puede ser aplicado en bases predictivas para guiar decisiones, o bien en retrospectiva, que es como usualmente se encuentra, para evaluar fallas en el sistema.

2.- Determinar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Este subsistema permitirá identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos y habilidades, entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Cabe mencionar que por la importancia que representa este paso, el Capitulo III será dedicado a la Detección de Necesidades de Capacitación y su relación con el Análisis Costo Beneficio, por lo que en este apartado no será tratado con profundidad.

Por el momento es preciso comentar que la posibilidad de medir los resultados que se arrojan en el proceso de capacitación radica principalmente en saber que cambios es necesario provocar y esto se determina gracias a la Detección de Necesidades de Capacitación.

Los elementos que integran este subsistema son:

- Elaborar las descripciones de puestos considerando los objetivos organizacionales.
- Medir el desempeño de las personas que ocupan estos puestos.
- Elaborar un listado de datos obtenidos.

Los resultados a los cuales debe llegar cualquier detección de necesidades de capacitación deben de contener la descripción de las actividades en que se requiere la capacitación, así como las personas y el orden en que la recibirán.

3.- Formular el programa de Capacitación y Adiestramiento

En este paso, se prevén los cursos y eventos de capacitación que satisfagan las necesidades detectadas en el subsistema anterior.

Los elementos que integran éste son:

- Establecer las metas del programa
- Definir los objetivos del aprendizaje
- Formar el grupo de destinatarios para cada objetivo de aprendizaje
- Definir el tipo de evento
- Seleccionar la estrategia del evento
- Determinar las actividades para habilitar y realizar los eventos
- Definir fecha, horario y duración de los eventos
- Estimar el costo del programa
- Estimar el beneficio del programa

Particularmente en este subsistema, dentro del proceso se toman en cuenta elementos que nos indican la importancia de contar con un equilibrio entre lo que se invierte contra lo que se obtiene que a grandes rasgos, son las premisas principales que sostienen al Análisis Costo Beneficio.

La estimación del Costo indica el recurso financiero aproximado que se necesita para habilitar la capacitación en la empresa.

La predicción de los Beneficios a obtener, es una aproximación de lo que la empresa y los trabajadores obtendrán una vez que hayan sido alcanzadas las metas del programa.

Si no se cuenta con los elementos anteriores, será imposible determinar la utilidad de las acciones derivadas de la capacitación y de la conveniencia que representa para la organización contar con presupuesto asignado a un departamento que se haga cargo de capacitar a sus recursos humanos.

4.- Habilitar la Capacitación y Adiestramiento

El objetivo será contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y eventos de capacitación.

Los elementos que lo integran son:

- Llevar a cabo las actividades previstas en el programa para su habilitación y
- Supervisar la ejecución de las actividades.

5.- Ejecutar la capacitación

Su propósito es satisfacer las necesidades de capacitación detectadas en el paso dos, por medio de la realización de los eventos previstos.

El éxito de este subsistema dependerá de la preparación que se haya tenido en los anteriores.

Se aconseja verificar diversos puntos: El desempeño de los instructores, las evaluaciones del aprendizaje de los participantes y en general las condiciones en las que el evento se lleva a cabo. Esto, en conjunto con el siguiente paso, nos dará datos importantes para documentar los beneficios.

6.- Evaluar el sistema

Los propósitos que persigue este subsistema son: determinar la efectividad de la capacitación sistemática, identificar los beneficios que ha tenido la empresa y los trabajadores, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema.

Los elementos de este subsistema son:

- Evaluar el aprendizaje
- Evaluar las posibilidades de aplicar al trabajo lo aprendido y
- Realizar el Análisis Costo Beneficio de la función de capacitación y adiestramiento.

La evaluación del aprendizaje nos permite identificar los conocimientos habilidades y actitudes obtenidas o mejoradas como resultado de la aplicación global del sistema.

La evaluación de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, resulta difícil de lograr en su totalidad, sobretodo en el campo de las actitudes (cursos de relaciones humanas, motivación etc.), pues son elementos subjetivos, no relativos a la medición, mas adelante, en otro sistema que se presenta, se aclara mas a fondo este punto.

Por último, según el propio concepto de A.R.M.O., el "Análisis Costo Beneficio permite calcular el costo real que representó la función para un período dado, así como identificar los beneficios que la empresa y los trabajadores hayan logrado".

Algunos ejemplos citados para este punto son: La satisfacción que tienen los trabajadores en sus puestos, la mejoría del ambiente general de trabajo, la mejoría de las condiciones de seguridad, o inclusive, el beneficio económico que se reporta a la empresa por medio de la capacitación. Estos beneficios podrán ser expresados en forma cualitativa o cuantitativa.

El sistema formulado por A.R.M.O. representa un elemento valioso en cuanto a la consideración del Análisis Costo Beneficio dentro de su proceso. De hecho, todas las actividades que se proponen desde el inicio, nos brindan elementos que permitan aplicar el Análisis, pues se parte de una planeación, ejecución y evaluación de todos los recursos invertidos en el proceso.

Por otro lado, se considera un tanto ambiguo el significado que se le atribuye a la Evaluación Costo Beneficio, pues aunque se mencionan parámetros como Beneficios obtenidos contra Costos invertidos, no se declara como elemento principal a demostrar el factor económico resultante para la organización.

Los beneficios económicos se dejan un tanto a la deriva al proponer las evaluaciones del aprendizaje, su transferencia o "incluso el beneficio económico que representa el impartir capacitación en la organización" como evidencias de que el sistema ha cumplido sus objetivos.

II.2.- Sistema AG

Revisemos entonces el siguiente proceso de capacitación que corresponde al Sistema AG.

Los supuestos principales han sido tomados de Arias Galicia Fernando, Capacitación para la excelencia, 1988.

Este sistema, parte de una pregunta fundamental: ¿ Invertimos o desperdiciamos en capacitación?.

El Sistema AG constituye un ejemplo del sistema de Diagnóstico - Intervención - Evaluación, es decir, un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de éstas y por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a las actividadeo emprendidas. (Figura 2)

A continuación, veremos de forma general cada uno de los elementos que lo integran, cabe aclarar que los ejemplos gráficos de los cálculos que conlleva este proceso, serán mostrados mas adelante.

1.- Situación Deseada y Situación Real

En este paso, se toma en cuenta lo que se desea o es necesario cambiar. Es indispensable determinar y medir cual es el estado ideal de los elementos

SISTEMA AG

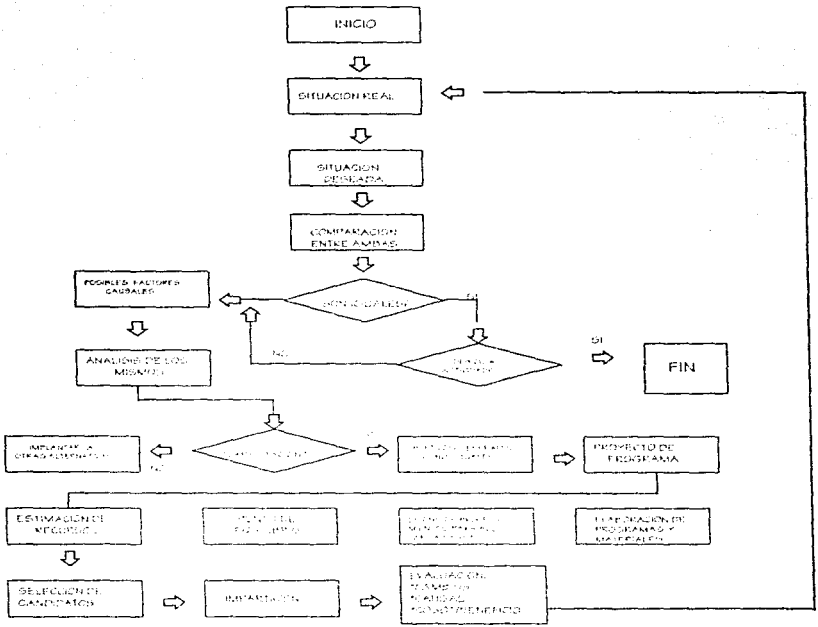


FIGURA 2

(conocimientos, habilidades y actitudes) para entonces detectar en donde se encuentran las carencias. Para apoyar este punto, se elabora lo que el autor llama "perfil de excelencia". Esto será detallado en el capitulo relativo a la Detección de necesidades de capacitación.

Si no se parte del hecho de que exista una medición objetiva de la situación actual, será imposible concluir después si las actividades desplegadas condujeron a mejorar (o no) dicha situación; es decir desde este momento, se toman en cuenta las bases para determinar los Beneficios del sistema.

Las diferencias entre la situación ideal y la real constituyen una o varias Necesidades.
En este punto, el autor atribuye una gran importancia a la D.N.C, pues lo considera como "el talón de Aquiles de la formación de los recursos humanos".

Como se comentó, el siguiente capitulo ampliará este tema.

Una vez detectada la necesidad, o sea la diferencia entre situación real e ideal tenemos un problema: ¿que se puede hacer para eliminar la brecha encontrada entre ambas situaciones?.

2.- Análisis de Opciones

El paso siguiente, constituye un examen de soluciones posibles, lo cual debe incluir consecuencias de cada alternativa, así como sus costos en dinero, esfuerzo, tiempo y en general de todos los recursos, para evaluar las posibilidades de que contribuyan a realizar un cambio en la situación real.

Una de las soluciones posibles es la capacitación, pero se debe tomar en cuenta que no es la única, pueden existir otras como estructura, remuneración, tecnología, etc., por lo que es en este momento cuando el papel del administrador de la capacitación cobra vital importancia.

¿Que ocurre si no se toma en cuenta la razón para y por la cual se impartirá capacitación?, gran parte de los costos erogados por ella significarán precisamente esto : Costos y de ninguna manera inversiones.

Así, el análisis de los posibles factores causantes del cambio deseado en la situación real es absolutamente indispensable antes de emprender cualquier acción que contemple capacitar a alguien.

Los dos pasos anteriores constituyen la fase de diagnóstico de necesidades, que pueden ser o no de capacitación.

3.- Establecimiento de objetivos conductuales generales

Una vez habiendo discriminado entre varias causas de las diferencias notadas, si se llega a la conclusión de que la capacitación es un recurso a emplear con posibilidades de éxito, el siguiente paso es la determinación de objetivos conductuales en las diferentes esferas de cada puesto.

En caso contrario, la solución deberá buscarse en otro lado, adecuándola a cada tipo de necesidad.

En el Sistema AG, los objetivos conductuales se clasifican en cinco esferas, de acuerdo a lo que caracteriza a cada puesto de trabajo:

1.- Información
2.- Objetos
3.- Relaciones interpersonales
4.- Actitudes propias
5.- Planeación y control

Aunque en todos los puestos conviven los cinco aspectos, no se encuentran en la misma proporción, por lo que será interesante identificar que área es la que se atacará directamente.

De esta manera, se combate la subjetividad de los cambios a lograr, pues se cuenta con parámetros para evaluar el aprendizaje. Por otro lado, se

menciona que los programas deberán prepararse conforme a los requerimientos organizacionales y legales, sin dejar de considerar su adecuación a las formas de aprendizaje del adulto.

4.- Proyecto del programa

En base a los objetivos conductuales, se elaborará un primer proyecto del contenido del curso. Se especificarán los temas y los objetivos particulares de cada uno, además de la duración estimada del evento.

5.- Estimación de recursos

De acuerdo a lo especificado en el punto anterior, se realiza una proyección de los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación. Este punto tiene dos utilidades principales:

a) Fijar un presupuesto para el evento de capacitación a fin de planear y evaluar adecuadamente y
b) Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

6.- Determinación del punto de equilibrio

El concepto de punto de equilibrio conlleva una situación en la cual los beneficios son iguales a los costos o, si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer, como un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de la capacitación., es decir, ¿cuanto es necesario cambiar la situación actual para recuperar el desembolso de la capacitación?.

Aquí debe tomarse una decisión: ¿debo o no invertir en capacitación?. Si la decisión es afirmativa, entonces tenemos una meta mínima a lograr. Además, se obtiene también un presupuesto financiero de costos.

En caso contrario decidimos permanecer con la falla (o sea la diferencia entre la situación real y la deseada) en base a un análisis racional y reconociendo

que no es posible alcanzar el cambio o que lograrlo resulta más costoso en relación al posible beneficio.

Como podemos observar, en este sistema se considera que no siempre es posible lograr beneficios a raíz de los costos invertidos en capacitación, aun habiendo reducido el riesgo al cerciorarnos de que la diferencia en el desempeño que se observa no corresponde a causas diferentes a la falta de capacitación; por lo que es necesario estimar la utilidad práctica que ésta arrojará.

Resulta curioso y difícil pensar que la capacitación no siempre representa la mejor alternativa, pero el saber identificar esta situación puede ser un aspecto altamente decisivo a la hora de demostrar a los dueños o administradores de la empresa los resultados y utilidad de nuestro trabajo como responsables de la educación corporativa.

7.- Elaboración de programas y materiales

En base al inciso anterior, se diseñan los programas respectivos para lo cual se deberán de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La esfera del puesto al cual están dirigidos
- Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, madurez psicológica etc.
- El tiempo y la época disponibles
- Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar
- Principios de la educación de adultos
- Requerimientos organizacionales y legales.

También se entrará en detalle de los objetivos específicos.

8.- Diseño de procedimientos para determinar la causación

Después de haber efectuado las acciones de capacitación, es necesario determinar dos aspectos importantes:

a) ¿Se dio el cambio requerido? o ¿ Se resolvió el problema?.
b) En caso de que se haya dado el cambio, ¿se debió a la capacitación?.

Evidentemente, si la respuesta es negativa, se concluye que serán mejor aprovechados los recursos olvidándose de la capacitación y dirigiendo la atención a los que parecen ser los verdaderos determinantes de haber cerrado la brecha entre la situación deseada y la real.

Entonces, lo verdaderamente trascendente en este paso, consiste en saber identificar si en base a la planeación anterior, los cambios se deben a la capacitación, por lo que estaremos en la posibilidad de evaluar los resultados.

9.- Selección de candidatos

Aunque las leyes comentadas en el capitulo anterior nos proporcionan aspectos en los cuales se asegura que toda persona independientemente de su sexo, edad, condición etc. deberá recibir capacitación, resulta por otra parte importante identificar quienes serán los depositarios principales de los procesos educativos en la empresa sobre todo considerando los puestos que ocupan.

La selección de candidatos deberá estar basada en quiénes requieren de capacitación y no quiénes son elegidos por casualidad para participar en el proceso.

10.- Impartición del programa

Hasta aquí, todo el proceso ha consistido en tomar decisiones por anticipado, previniendo las consecuencias de ellas, tomando como referencia la impartición del curso o seminario.

Llega pues, el momento de dar vida a los planes, y ver reflejada en realidad la etapa de planeación.

11.- Evaluación

Tomando como comparativo el proceso administrativo común, después de efectuar la acción llega la etapa de control, que aquí se reduce a verificar si se resolvió el problema detectado.

Habrá que responder estas simples cuestiones:

Si se lograron los objetivos, ¿ se debió a las actividades y recursos empleados?, o bien, ¿ se lograron los objetivos a pesar de esas actividades y recursos o en forma independiente de ellos?.

Esta etapa debe darse después de las acciones, pero en el sistema AG, se contempla con anterioridad. La evaluación, a fin de cuentas, representa la hora de la verdad.

El proceso aplicado en este sistema para la obtención del análisis costo beneficio, será detallado en el capitulo IV, por lo que aquí solo se menciona como parte del todo.

Este sistema, guarda una gran utilidad al dejar muy clara la tarea de planificar para poder evaluar lo obtenido y aclarar paso por paso los métodos y procedimientos a seguir para lograr resultados.

Quizá lo más relevante de este sistema es la identificación de las causas de las diferencias encontradas entre lo ideal y lo real, y mas específicamente detectar si estas causas corresponden directamente a falta de capacitación.

II.3.- Sistema aplicado en la Anchor Hocking Corporation

Por último, se incluye el sistema de capacitación implementado por la compañía Norteamericana Anchor Hocking Corporation.

Se presenta a raíz de haber consultado un documento generado por la misma organización, escrito por Ruth Gloria A. en 1985, en el cual se reporta la utilidad práctica que para ellos ha representado la aplicación de dicho sistema y porque es el único sistema práctico que se encontró realmente documentado en la bibliografía tanto nacional como extranjera, por esta causa, posteriormente, en el Capitulo IV, se reportará lo relativo a documentos extranjeros consultados, pero únicamente en su parte teórica.

Ese reporte comienza mencionando dos supuestos principales relativos al Análisis Costo Beneficio:

Muchos de los administradores de la capacitación se resisten a aplicar en su proceso de educación corporativa el Análisis Costo beneficio, pues sufren con la idea de tener que convertirse en contadores "al vapor" para lograr realizar dicha tarea.

Realmente, aunque se necesitan ciertos elementos de contabilidad y administración, lo que más se requiere para lograr la aplicación del costo beneficio es el sentido común.

Por otro lado, en general se teme a las expectativas que la organización guarda al solicitar que sea documentado un estudio de costo beneficio pero, probar los beneficios de la capacitación es tan importante para la empresa como para sus administradores.
La capacitación es parte de lo que hace rentable a las empresas.

Como argumento para sustentar lo anterior, se presenta el sistema de capacitación que fue aplicado en dicha organización. Los pasos que lo integran son:

1.- Identificación de necesidades / Pronósticos

2.- Análisis de necesidades

3.- Evaluación anticipada de Costo Beneficio

4.- Redacción de objetivos y realización de base de ahorros

5.- Reunión de datos

6.- Planeación de cursos

7.- Implementación de la capacitación

8.- Reunión de datos

9.- Monitoreo y seguimiento

10 Retornos actuales en cálculos de inversión y,

11 Reentrenamiento / Revisión.

Estos pasos son presentados en orden cronológico, pero frecuentemente son realizados de manera simultánea. Veamos a que se refiere cada uno.

1.- Identificación de necesidades / Pronósticos

Este paso es el monitoreo sistemático de los planes y objetivos de una organización. Se usa para determinar los rendimientos actuales en un puesto de trabajo de acuerdo a los objetivos, tanto presentes como futuros.

En términos de los anteriores modelos presentados en este capitulo, el paso 1 aquí, corresponde a la detección de necesidades de capacitación.

En el documento original, se describe el procedimiento de Detección de necesidades, en donde reside la importancia fundamental de este sistema,

pues tiende a focalizarse en las áreas de la organización en las que se identifican perdidas económicas.

Este punto será comentado más ampliamente en el capitulo siguiente.

2.- Análisis de necesidades

Una vez identificado el problema, el siguiente paso es conducir un análisis de necesidades. Se aconseja responder a la pregunta: ¿es el problema relativo a falta de conocimientos o a una deficiencia de habilidades?.

De acuerdo al autor, cualquier falla en la consecución de objetivos se deberá siempre a alguna de las siguientes causas: poder humano, métodos, maquinaria, motivación y/o recursos económicos, por lo que si las fallas radican en habilidades o conocimientos, se utilizará a la capacitación como intervención.

Si existen nuevas dificultades al discriminar entre las diversas causas, el proceso podrá tomar como base la siguiente afirmación de Robert Mager: "No es un problema de capacitación si fueran capaces de hacerlo para defender su vida".

Como en el sistema anteriormente presentado, aquí se pone especial énfasis en saber identificar si las causas de las fallas son relativas a la falta de capacitación y por lo tanto ésta sea la solución al problema.

3.- Evaluación anticipada de Costo Beneficio

Greg Kearsely (1982), entre otros autores, ha descrito muchos modelos del Análisis costo beneficio. El que se toma en este documento, es el de "Mejoramiento de la productividad", el cual será mas ampliamente definido en el capitulo IV.

Este condiciona el mejoramiento de la productividad a que los costos y recursos deben ser reducidos al mismo tiempo que los resultados de la capacitación se incrementan.

En este sistema, se utiliza la medida de eficiencia conocida como retorno en la inversión "R.O.I.", la cual es calculada de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados}}{\text{Inversiones}}$$

Traducido en términos coloquiales, la formula demuestra la relación entre lo que se invierte y lo que "retorna" o regresa, por cada peso invertido en capacitación.

Utilizando la formula anterior, cualquier R.O.I. mayor que "1", significa que se está obteniendo mayor retorno que lo que se está invirtiendo.

Lo que no es nada simple en este calculo, es la reunión de datos necesarios para evaluar el R.O.I. , por lo que deberá ponerse especial atención en la predicción de las cifras.

El siguiente paso, permitirá traducir lo anterior a resultados e inversiones como parte de la formula.

4.- Redacción de objetivos y realización de base de ahorros

Se comienza esta etapa identificando lo que se llama una "base de ahorros", que es cualquier variable susceptible de medir y que pueda ser afectada por la capacitación y después ser trasladada a ahorro de costos.

Las bases de ahorros son identificadas en el paso de predicción y consisten básicamente en los objetivos de realización, esto es, las conductas que han sido identificadas como una contribución a la perdida económica, y que son el blanco de cambio a través de la capacitación, en otras palabras "lo que no está bien".

Las bases de ahorros forman parte sustancial para estimar el retorno que debemos obtener de nuestra inversión en capacitación.

Por otro lado, se debe estar consciente de que se tendrá más de un objetivo de realización para el programa.

Una vez que se han definido las bases de ahorros, podemos comparar esa figura contra un programa de costos anticipados de producción, lo que significará la inversión proporcional del calculo del R.O.I. esperado.

A continuación, cuando los cálculos han sido estimados para cada programa, los propósitos de los mismos serán reordenados de acuerdo al R.O.I. estimado.

Dichos propósitos son entonces evaluados por el Comité ejecutivo de capacitación, quien aprueba la cédula del programa, pues existen ocasiones en las que desarrollar un plan de capacitación no puede estar totalmente basado en el R.O.I, este caso se presenta básicamente en el desarrollo directivo, por que está indirectamente relacionado con los resultados actuales.

En el caso de introducción de nueva tecnología o procedimientos de la compañía, predecir un R.O.I. real es también difícil por carecer de antecedentes.

En conclusión, los retornos actuales basados en problemas susceptibles de medir, como los relativos a manufactura humana, normalmente soportan a aquellos que no pueden ser evaluados con exactitud.

5.- Reunión de datos

Una vez que el programa de capacitación ha sido desarrollado, la base de los ahorros se puede convertir en un arma importante de evaluación.

Antes de que cada programa se implemente, se conforman "Discos de producción individual" (IPR's), que son construidos sobre la base de ahorros y abarcan un período de tiempo de 90 días.

Estas grabaciones documentan los cambios arrojados por la capacitación en una base diaria y son instaladas como una medida permanente de productividad.

6, 7, 8 y 9.- Realización del curso, Implementación, Reunión de datos y Monitoreo y Seguimiento

Después de que el curso de capacitación ha sido aprobado, designado e implementado, los IPR's nos permiten identificar a algunas personas que quizá requieran de reforzamiento en su plan individual y también permiten una forma de implementar especialistas que realicen monitoreos y seguimiento con los supervisores, cumpliendo la función de proporcionar retroalimentación positiva y negativa, y utilizar habilidades de resolución de problemas para investigar futuros problemas de productividad y manufactura.

Este proceso de seguimiento es realizado principalmente para comprobar la trasferencia del aprendizaje en los sujetos de capacitación y sus supervisores.

En este sistema, la transferencia del aprendizaje presenta evidencias de medición, por lo que aquí si es susceptible de funcionar como aspecto fundamental para estimar beneficios.

10.- Retorno actual y calculo de la inversión

Los IPR's nos proporcionan significados para juzgar el retorno actual de la inversión después de que el curso fue impartido y los trabajadores están de regreso en sus puestos.

Esto nos indica qué tanto éxito tuvo el programa e identifica áreas que requieren de otro recurso de solución.

11.- Reentrenamiento / Revisión

A causa de que el IPR es una medida continua, es posible calcular los resultados sobre las peticiones que se dirigen al departamento de capacitación y también proporciona datos para conocer los resultados e impactos de la labor de capacitación.

Aunado a esto, conjuntamente con lo que se realiza en el paso de reunión de datos, podrá ser posible identificar a los trabajadores que requieren de un reentrenamiento y de reforzar lo aprendido, por lo que se asegura la permanencia de los cambios causados por la capacitación.

El artículo termina comentando que aunque este sistema parece ser complejo, lo más importante es que realmente ha funcionado en la organización en donde es aplicada. Esta es la causa por la cual se decidió incluirlo en este capitulo.

Como ya se comentó anteriormente, este fue el único reporte practico encontrado en la bibliografía consultada, por lo que en el capitulo IV se volverá a hacer referencia a esta investigación.

Para concluir este capitulo se presenta una breve comparación entre los tres sistemas presentados.

El primero de ellos, aunque proporciona en su contenido pasos que permiten la realización de el Análisis Costo Beneficio, deja en entredicho el como realizarlo y cuales son los beneficios objetivos a obtener a causa del programa.

El Sistema AG de capacitación muestra mayor estructura y objetividad de los beneficios a obtener, pero no proporciona argumentos que permitan la aplicación real del Análisis.

Por último, el Sistema aplicado en la Anchor Hocking Corporation describe como llevar a cabo la aplicación del Costo Beneficio en el proceso de capacitación, pero tiene una desventaja: la aplicación práctica quizá sea difícil de llevar a cabo por la obtención de datos económicos de producción que

deben ser considerados y la infraestructura de administración que debe respaldar dichos datos, además de que el proceso en un inicio parece complicado y difícil de conducir.

Estos sistemas fueron presentados con el propósito de identificar en ellos al Análisis Costo Beneficio, así como para concluir que si no se conoce lo que se desea obtener o cambiar, los beneficios difícilmente podrán ser medidos.

Por otro lado, parece que los autores coinciden en que la parte fundamental a considerar para que cualquier sistema funcione, independientemente de su complejidad, es que nos hayamos asegurado de que los cambios deseados como objetivo del programa de entrenamiento sean susceptibles de lograr por medio de la capacitación.

Esto nos lleva a tratar como tema en particular la relación que guarda la Detección de Necesidades de Capacitación con la aplicación del Análisis Costo Beneficio, pues es en este paso precisamente en donde se identificarán los beneficios a obtener, por lo que este tema es objeto del siguiente capitulo.

CAPITULO III

LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y EL ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Como fue revisado en el Capitulo anterior a través de los sistemas de capacitación tratados, gran parte del efecto que guarda la educación corporativa como herramienta para elevar la productividad y eficientar el desempeño de los trabajadores en las empresas, y poder identificar los beneficios arrojados por la capacitación de una manera objetiva y medible, reside principalmente en realizar una aaccuada Detección de Necesidades de Capacitación . ¿ Por que?, esta pregunta se trata ampliamente en este capitulo, el cual está dedicado a vincular el concepto de la Detección de Necesidades con el Análisis Costo Beneficio, desde un punto de vista que permita identificar la importancia que ésta guarda en relación al proceso general de capacitación y en especial a dicha evaluación.

"La evaluación y el Análisis Costo Beneficio solo pueden obtenerse cuando desde la Detección de Necesidades de capacitación, el proceso se realiza sistemáticamente" (Patiño Humberto, 1989).

Pero, definamos primero que se entiende por Detección de Necesidades de Capacitación de acuerdo a los autores revisados en el Capitulo II.

III.1.- Definición de la Detección de necesidades de capacitación

"La Detección de Necesidades de Capacitación nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa" (A.R.M.O.).

El Sistema AG la define como "la comparación entre la situación real y la situación deseada en cuanto al desempeño del trabajador, tomando en cuenta los factores causales de las diferencias encontradas (si es que existen), para identificar si estas se deben a capacitación" (Arias Galicia Fernando, op. cit.).

Por último, el sistema aplicado en la compañía Norteamericana Anchor Hocking Corporation, adopta la siguiente definición: "Es el monitoreo sistemático de los planes y objetivos de una organización, pues se usa para determinar los rendimientos actuales de acuerdo a las metas, tanto presentes como futuras".

En una apreciación personal, la detección de necesidades nos permite saber que es lo que se va a obtener a través de un programa de capacitación; nos marca el camino hacia donde nos debemos dirigir para lograr un resultado satisfactorio.

Examinemos los componentes mas sobresalientes que nos aportan las anteriores definiciones y la incidencia de ellos en el Análisis Costo Beneficio:

Los tres autores hablan de una comparación entre "lo que debe ser" y "lo que realmente es", por lo que tendremos que contar con criterios previamente establecidos que nos indiquen qué esperamos del desempeño de los trabajadores y también con herramientas que nos permitan medir el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Es aquí donde comienzan algunos problemas como los siguientes:

1.- Estos objetivos (si es que existen), rara vez son definidos y redactados con tal claridad que sean susceptibles de medir, por lo que frecuentemente ni

los supervisores, ni los propios ocupantes del puesto conocen a ciencia cierta lo que se espera de ellos.

Muchos experimentos tanto de campo como de laboratorio, muestran que el desempeño de un trabajador es mayor cuando se establecen metas, que cuando se pide a las personas que hagan su mejor esfuerzo. (Locke 1981, Erez y Sidón 1984, Punnet 1986.)

La existencia de objetivos conductuales de aprendizaje (sistema de Bloom 1977), marcará el primer criterio para corroborar al final del proceso si se registraron los cambios esperados, y por lo tanto estaremos en condiciones de medir los resultados y traducir dicho impacto en términos económicos para la empresa, por supuesto esto implicará la aplicación del Análisis Costo Beneficio.

2.- "Si los objetivos existen, un método comúnmente utilizado para expresarlos son los análisis de puestos, que aunque representan un buen parámetro para conocer las características y el perfil que debe reunir el ocupante de un puesto, se basan mas bien en rasgos y características de personalidad en vez de referirse a conductas observables de cada puesto". (Arias G. Fernando, op. cit.).

Una solución a este problema, es emplear los niveles de eficiencia, es decir "lo que se pretende que el individuo logre, o en otras palabras, los parámetros cuantificables (estándares) que nos indican la forma de medición de los objetivos del puesto y sus actividades" (Patiño P.Humberto).

Algunos de los niveles de eficiencia susceptibles de utilizar son:

Frecuencia: Número de veces que debe hacer o lograr el producto o resultado de una actividad y objetivo sobre unidad de tiempo (ejemplo: número de piezas por hora).

Duración: El tiempo efectivo que debe tardarse en el desempeño de una actividad o logro de un objetivo (ejemplo: el ensamblado de las piezas medido en días).

Secuencia: El orden en que debe desempeñarse el trabajo, o el conjunto de pasos de una actividad para lograr un objetivo (ejemplo: una cirugía efectuada por un médico).

Características del producto o resultado a alcanzar: Los requerimientos, especificaciones o atributos que debe reunir el producto o resultado tangible de una actividad u objetivo (ejemplo: un proyecto realizado por un arquitecto).

Restricciones de operación: Son las limitaciones en recursos que la empresa, área o puesto nos establece para el desempeño de una actividad (ejemplo: el presupuesto asignado para la función de capacitar al personal).

Otros (Intensidad, forma y latencia): Menos utilizados por la relación con algunos puestos, lo importante como eficiencia puede ser la fuerza física para trabajar en una maquina (intensidad), la manera de hacerlo en cuanto a movimientos (forma), o el tiempo que debe transcurrir entre la presencia de un estímulo (ejem.: sonido) y el inicio de la actividad, este caso podemos observarlo en operadores de tableros de control.

La manera de fijar los niveles de eficiencia es definir: ¿que tan mal o que tan bien realiza alguien una actividad o cumple el objetivo?.

3.- Esto nos ayudará también a evitar las evaluaciones subjetivas, que es precisamente otra de las dificultades que se deben enfrentar en la detección de necesidades, pues los tradicionalmente encargados de hacerlo son los supervisores, o quizá algunas personas del departamento de personal, por lo que el trabajador queda a expensas de la opinión propia de quienes lo califican o bien de situaciones que no se encuentran en sus manos.

El que se tengan cuantificadas las brechas, discrepancias o diferencias negativas (entre el trabajo que desempeña una persona y lo que se espera de ella), nos permite:

A) Identificar las áreas de oportunidad y mejora, entendiéndolas como:

"Oportunidad es la diferencia que existe entre un objetivo y el desempeño deficiente en términos cuantificables; área de mejora es el cambio que se plantea, a fin de lograr mayor efectividad en los resultados."

B) Establecer las repercusiones que tiene para la organización, así como calcular el impacto en la productividad correspondiente a cada causa.

C) Iniciar la estimación de costos y ventajas que traen consigo los programas de capacitación.

D) Posteriormente realizar el Análisis Costo Beneficio.

Otro elemento encontrado en las definiciones revisadas de Detección de Necesidades, es identificar si las causas de las diferencias entre lo esperado y lo real corresponden a falta de capacitación. La importancia de este punto ya ha sido comentada en el capitulo anterior.

Recordemos que en el capitulo I fue examinado el contenido de la Ley Federal del Trabajo, en la que no se observó ningún comentario aclarando que los planes y programas deban estar basados en una Detección de Necesidades de Capacitación, por lo que en ciertas ocasiones, los encargados de la capacitación en las empresas pueden estar tentados a impartirla sin siquiera investigar si ésta solucionará algún problema, o bien si la dificultad en cuestión es causada por carencia de conocimientos sobre como realizar el trabajo, por lo que nos faltarán elementos para evaluar la efectividad de dichos planes en cuanto al impacto en la productividad y por lo tanto no sabremos que beneficios económicos obtendremos de ellos.

Según el sistema de capacitación aplicado en la Anchor Hocking Corp (op. cit.), podremos identificar la causa de las diferencias entre lo que se espera y el verdadero desempeño del trabajador, basados en "las 5 M's":

"Man power"	Problemas relativos al ser humano, como puede ser la falta de conocimientos.
"Methods"	Fallas en los procesos y métodos de trabajo.
"Machine"	Problemas debidos a maquinaria y equipos.

"Motivation"	Bajo rendimiento provocado por falta de motivación.
"Money"	Falta de recursos.

Entonces, podemos afirmar que cuando las causas de las diferencias en el desempeño real no se deban a la primera, relativa a la falta de conocimientos, por lo que resulten susceptibles de mejorar o eliminar a través de capacitación, es mucho más saludable no intervenir en esta forma.

Aunque pudiera parecer repetitivo el que se haya comentado tanto este punto, he decidido hacerlo por la siguiente razón: en el campo profesional ocurre frecuentemente que las diversas áreas de la empresa y en especial quienes reciben directamente los beneficios de un programa de capacitación, es decir quienes participan en este, generalmente creen que con el simple hecho de asistir a un evento se podrán cambiar todas las situaciones desfavorables o resolver todos los problemas. Esto trae consigo que el departamento de capacitación pierda credibilidad e importancia dentro de la organización. En otras palabras se cree que el departamento encargado de la capacitación tiene la obligación de "hacer magia", y no solo de capacitar.

Por otro lado, este factor también se relaciona directamente con el Análisis Costo Beneficio, pues si la situación no es debida a capacitación, los recursos invertidos en ella, no podrán ser considerados como inversiones, sino por el contrario, representarán gastos que quizá pudieron ser canalizados hacia otro tipo de opciones como maquinaria, equipo, mejoramiento de procesos, etc.

Por último, en cuanto a los elementos que nos aportan las definiciones, encontramos que la Detección de necesidades de Capacitación, así como la elaboración de las descripciones y perfiles de los puestos, están directamente relacionados con los objetivos y metas tanto presentes como futuras de una organización.

Existen elementos como índices de productividad, ventas, estados económicos, introducción de nuevos procedimientos, sistemas o hasta campañas de motivación dirigidas a los miembros de la organización que nos

obligarán a realizar una profunda Detección de necesidades que nos permita discriminar entre varios factores y encontrar la forma de intervención más adecuada que no forzosamente deberá ser capacitar.

Para complementar las anteriores afirmaciones, revisemos ahora tres formas diferentes en las que es llevado a cabo el proceso de detección de necesidades de Capacitación. Estos procesos han sido incluidos primeramente por la tendencia que guardan a relacionarse con el Análisis Costo Beneficio (sobretodo los dos últimos) y por otro lado, con el afán de particularizar más en los Sistemas de capacitación que fueron presentados en el capitulo II.

III.2.- D.N.C. según el sistema de A.R.M.O.

Los elementos que contiene este paso los detallo a continuación, aunque ya fueron comentados brevemente en el capitulo anterior:

1.- Elaborar las descripciones de puesto considerando los objetivos de la organización.
2.- Medir el desempeño de las personas que ocupan estos puestos.
3.- Elaborar un listado o conglomerado de datos.

Esta paso conlleva la responsabilidad de todos los integrantes del departamento, sección o empresa que se investiga.

El plan para determinar necesidades de adiestramiento y capacitación de acuerdo a este sistema consta de:

1.- Los objetivos o resultados que se obtendrán al termino de la D.N.C.
2.- Las actividades técnicas e instrumentos que se utilizarán para la D.N.C.
3.- Los recursos humanos y materiales que serán necesarios para la realización del punto anterior.
4.- Los instrumentos de control para este subsistema.

Los resultados que A.R.M.O. considera que deben ser derivados de cualquier D.N.C. son :

1.-Descripción de las actividades en que se requiere la capacitación.
2.-El orden en que los trabajadores serán capacitados.
3.-Personal que puede ser un recurso para llevar a cabo acciones de capacitación.

4.- Problemas de una sección o personas que afectan a otras.

Las acciones que A.R.M.O. determina para llevar a cabo la Detección representan una herramienta importante para determinar los pasos a seguir en cuanto al proceso total de capacitación, pero se notan un tanto subjetivas, pues como ya se comentó anteriormente, los objetivos de los puestos, sus descripciones, las personas encargadas de evaluar, así como los instrumentos utilizados para este efecto suelen carecer de precisión y objetividad, por lo que faltan elementos que nos permitan construir una base firme para la realización del Análisis Costo Beneficio.

Dichos elementos quizá puedan ser complementados con los sistemas de Detección de necesidades que se revisarán a continuación.

III.3.- D.N.C. según el sistema AG

El autor del sistema AG, otorga una gran importancia a la Detección de Necesidades esto según explica, es a causa de la subjetividad que representan las herramientas dirigidas a este esfuerzo, hablando de análisis de puestos, entrevistas, cuestionarios, observación etc.

En este sistema se propone un diagnostico de necesidades a través de "el perfil de excelencia", el cual explico a continuación:

Primeramente de acuerdo a cada puesto, el cual es definido como "el conjunto de actividades, responsabilidades, resultados esperados y condiciones que configuran una unidad de trabajo específico e impersonal", se propone la

creación de un instrumento para medir o clasificar las cosas o aspectos que nos interesan, considerando principalmente:

A) Aspectos materiales : Equipos, papel y lápiz, maquinas etc.
B) Procedimientos : Cuando los instrumentos deben de ser empleados de cierta manera y en determinadas circunstancias.
C) Conocimientos: Recabar información previa para adjudicar el significado del nivel, grado o tipo de conocimientos.

La aplicación de este instrumento proporcionará elementos cualitativos o en algunos casos cuantitativos en los que nos interesa particularizar.

Por otro lado, se hace énfasis en colocar los elementos anteriormente descritos en la forma más objetiva y medible posible, para eliminar los resultados influenciados por las preferencias o juicios personales de quienes evalúan.

En palabras del propio autor, "es mas fácil detectar necesidades en los puestos en los que el producto del trabajo es físico, el cual debe ajustarse a ciertas especificaciones, pues en este caso la desviación de dichos criterios proporcionará elementos para conocer las necesidades, aunque no se conocerá todavía si son de capacitación"; pero en el caso de los puestos de servicio en los que no hay algún criterio definido, enfrentamos algunos problemas para detectar en donde se encuentran las fallas.

Para solucionar lo anterior, nos es mostrado el siguiente ejemplo:

En la empresa X en la cual existen 60 choferes repartidores, a los 3 supervisores de ellos, se les solicitó la siguiente información:

1.- "Recordar las veces que usted pensó al observar a uno o varios de sus choferes, que merecían el calificativo de "excelentes". ¿Que fue lo que esas personas hicieron para pensar así de ellos?. Describa todas las veces señalando su comportamiento".

A este respecto se insistió en dos puntos, describir comportamientos observables, no emplear adjetivos (cortés, amable, efectivo, cuidadoso, bueno, etc.), para eliminar las distintas interpretaciones que estos puedan tener y por otro lado, enfocarse en actividades o puntos que puedan catalogarse de excelencia, no actividades comunes.

2.- "¿Que comportamientos además de los ya señalados se esperaría obtener de un chofer merecedor del calificativo excelente?. Con esta pregunta se pueden agregar aspectos no mostrados todavía, pero que deberían formar parte de los repertorios conductuales de los ocupantes del puesto".

En adición a lo anterior, también se pidió a los supervisores que detallaran comportamientos observables clasificados como peligrosos, negativos o indeseables, con el propósito de dar mayor énfasis al perfil que se definirá del puesto, pero siempre enunciando estos de forma positiva, por ejemplo: En vez de redactar "No toma bebidas alcohólicas cuando esta trabajando", se maneja: "Evita ingerir bebidas alcohólicas cuando esta trabajando".

Esto constituye, una vez que se ha llegado a puntos comunes entre los supervisores, el primer paso de la D.N.C.

Como paso siguiente, se contempla la construcción de reactivos que formarán parte a su vez del perfil del puesto.

Un reactivo, está formado por una breve descripción de un "suceso notable", es decir de un comportamiento observado en el pasado o esperado en el futuro. El jefe deberá estimar la frecuencia con la cual cada uno de los ocupantes del puesto presenta cada uno de dichos comportamientos.

Para ser útiles, los reactivos deberán de considerar lo siguiente:

1.- En cada reactivo debe incluirse solo una conducta que pueda ser observada por cualquier persona.

2.- Deberán incluirse estándares o normas en términos de tiempo, costo, calidad y cantidad, que podrán ser empleados solos o en combinación.

Estos estándares son los que anteriormente se mencionan en este capitulo como "niveles de eficiencia".

Los pasos para la construcción del perfil son:

1.- Determinación de comportamientos "excelentes"
Se recomienda que en este paso intervengan los jefes, los mejores ocupantes del puesto, así como en su caso miembros del sindicato de la organización en cuestión.

2.- Establecimiento de estándares (objetivos por cumplir).

3.- Redacción de reactivos
Aquí será necesario prestar atención a los comportamientos inconvenientes, pero expresados en forma positiva, como ya se menciono anteriormente.

4.- Determinación de factores bajo los cuales se clasificarán los reactivos, si es necesario, dentro de las esferas del puesto. Dichos factores constituyen las actividades sustantivas del puesto, o sea los aspectos de mayor relevancia, lo que hace peculiar al puesto.

5.- Fijar el modelo: se construye un cuestionario a fin de que los jefes indiquen si los comportamientos pertenecen a un empleado excelente o si faltan algunos. También puede ser aplicado a los propios empleados, y posteriormente se eligen los reactivos en donde exista mayor acuerdo.

6.- Añadir el porcentaje de ocasiones a cada reactivo.
A fin de determinar la gravedad del problema y de servir de base a las estimaciones del Análisis Costo Beneficio se agrega la escala siguiente:

Nunca _____ Siempre

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Porcentaje

Se estima el porcentaje de ocasiones en el cual es pertinente desplegar ese comportamiento y se efectúa en la realidad por parte de los ocupantes del puesto. Puede darse también una ponderación a los diversos comportamientos de acuerdo a su importancia.

7.- Prueba piloto

Se observa si el instrumento:

A) Resulta claro en la redacción para su manejo por parte de los jefes
B) Clasifica en forma preponderante los comportamientos
C) Nos permite ensayar el manejo de los formatos para procesar los datos
D) Requiere correcciones.

8.- Primera aplicación a una muestra con el objeto de:

A) Validarlo: Se refiere al grado en el cual el instrumento mide o aprecia la excelencia en el desempeño.

B) Confiabilizarlo : Si el instrumento permanece relativamente constante o sufre cambios.

Hasta aquí termina la parte de construcción del instrumento, pero continúa la aplicación del mismo.

9.- Aplicación general a un puesto

10. Determinación de necesidades

Se establece una jerarquía de puntos a atacar en forma inmediata: son aquellos que obtienen porcentajes más bajos en la aplicación general.

11. Diagnóstico de necesidades

El propósito es establecer si el desempeño es susceptible de ser mejorado por la capacitación o si es pertinente emplear otras alternativas primero.

Una vez que se cuenta con un instrumento confiable y valido, el cual incluye estándares y por lo tanto se considera una situación deseada, se procede a la determinación de la situación actual, para lo cual, cada persona que ocupa un puesto es evaluada por su jefe en cada uno de los comportamientos respecto a la frecuencia aproximada en que lo desempeña.

Posteriormente, se realiza un análisis de los datos obtenidos prestando una particular atención a quienes muestran un porcentaje de distancia mayor entre la situación deseada y la situación real (de acuerdo al ejemplo del texto, se toma como criterio mínimo cumplir con el 90% de los objetivos). Por ejemplo, si el perfil de excelencia nos marca un 100% y alguien cumple con el 75%, la distancia entre lo esperado y los real es de 25% en promedio. Además, al obtener promedios, es posible establecer una jerarquía de necesidades, en donde los promedios con mayor distancia del 100% serán prioritarios.

Hasta aquí, todo lo que se ha incluido constituye un método más para detectar necesidades de capacitación.

La razón principal por la cual he decidido describir todo el proceso anterior, comienza en este momento, en donde dicho proceso guarda una especial relación con mi tema de tesis: El Análisis Costo Beneficio.

El paso siguiente, consiste en calcular el costo de las fallas, pues al estar trabajando bajo un estándar menor del que se espera (100%), se puede deducir que las personas están recibiendo un sueldo mayor a su desempeño, lo que se traduce a un costo no recuperable para la organización.

Para establecer este costo, el autor nos propone plasmar la remuneración nominal individual, a lo que se agrega el porcentaje de beneficios adicionales y prestaciones para llegar a una cifra denominada "Salario individual integrado". (1)

Lo que procede, es multiplicar este salario individual integrado por el número de personas que resultaron con un desempeño deficiente (inferior al 90%).
(1)

De acuerdo al ejemplo mostrado en el documento original, el salario individual integrado es de $972,000.00, y las personas calificadas como deficientes son 40, por lo que si estos dos valores se multiplican obtenemos un importe de $38,880,000.00. (2)

A continuación, es calculado el "Beneficio anterior directo". Suponiendo que el promedio de evaluación, es decir la frecuencia de comportamientos excelentes es del 75%, el beneficio anterior directo resultará de la aplicación de este porcentaje a la cifra resultante anterior, es decir es este caso a $38,880,000.00, lo que nos arrojará $29,160,000.00. (3)

Por último, restando esta cifra a los salarios pagados, obtendremos el "Costo anual de deficiencia" . (4)

(1) $972,000.00 X 40 Personas

(2) $38,880,000 X .75 (porcentaje)

(3) $29,160,000.00

(4) $38,880,000 - $29,160,000.00 = $9,720,000.00

Este costo, representa los salarios pagados en demasía a su nivel real de actuación. Constituye un desperdicio de tiempo, o si se prefiere es una estimación de lo que la organización deja de percibir a cambio de los sueldos erogados.

Por otro lado, existen también otro tipo de consecuencias negativas para la empresa cuando el ejecutante de un puesto no cumple con lo que se espera de él. Estas pueden ser: desperdicio de recursos, devoluciones, tiempos muertos, bajas en la producción, etc., por lo que se hace indispensable también analizar este tipo de factores.

La situación ideal o "lo que debería de ser", radica en la eliminación de las fallas, por lo que es necesario conocer el costo actual de las mismas.

En el documento consultado, se continúa con el ejemplo de los choferes de camiones, detallando algunos comportamientos que pueden traer consecuencias negativas, así como la estimación de sus costos, pero no establece criterios generales para la determinación de estos. Únicamente habla de ajustar dichas herramientas a cada tipo de puesto así como a sus diferentes esferas: Objetos, información, relaciones, plancación y control, y actitudes.

Posteriormente, se llega así a un calculo aproximado de la ineficacia individual, globalizando después el costo de todo el grupo demandante de capacitación (hasta aquí eso suponemos), es decir todos los que fueron clasificados con un desempeño deficiente.

Como paso siguiente, se realiza un análisis de las causas de las diferencias entre los objetivos ideales y los reales, para discriminar si estas corresponden a capacitación.

Como ya se había comentado en párrafos anteriores de este capitulo, el hecho de tomar la decisión de actuar con capacitación para intentar soluciones al respecto sin haber antes identificado sus causas, puede empeorar la situación, lo que llevaría a poner en duda el papel de la educación corporativa, por lo que debe ponerse especial énfasis en este punto.

El documento nos propone realizar un diagrama de pescado de Ishikawa o diagramas de Pareto para analizar entre las siguientes causas (que corresponden a la descripción de las 5 M'S de las que se habló anteriormente):

Mano de obra
Materiales
Métodos
Maquinaria
Medio ambiente.

Habiendo decidido otorgar capacitación, (lo cual no excluye tomar otro tipo de medidas al mismo tiempo) se procede a fijar el objetivo general de la

misma, estimando sus tiempos y recursos, lo cual nos llevará saber que aumento en la productividad se requiere para compensar los costos. Esto corresponde al calculo del punto de equilibrio (Ver capitulo II.)

Hasta este punto, se ha tratado este documento con la intención de mostrar la relación que guarda la Detección de necesidades de capacitación con la Evaluación costo beneficio.

Los pasos posteriores, que involucran ya la propia aplicación del análisis serán tocados en el último capitulo, el cual esta dedicado a este punto, abordándolo desde distintos enfoques de dicho Análisis.

El conjunto de pasos propuestos en el sistema AG, son capaces de proporcionarnos información valiosa para la realización del análisis, pero, considero que carece aún de claridad en ciertos aspectos como lo es primeramente el hablar de comportamientos de "excelencia".

Esta acepción, puede adoptar un sinfín de interpretaciones por parte de los involucrados en la capacitación, por lo que quizá valga la pena adoptar otro termino para denominar el perfil propuesto.

Por otro lado, al involucrar a varios miembros de la organización para la configuración de dichos perfiles, pueden existir desacuerdos, perdidas de tiempo y discusiones entre las diferentes entidades, por lo que habría que determinar criterios que nos permitieran ahorrar tiempo en este paso.

Por último, en el momento de determinar los costos que se derivan de las distintas esferas del puesto en cuestión, existe subjetividad en cuanto a como determinarlos, pues únicamente se indica que se deben ajustar al "criterio profesional de los supervisores e involucrados", lo que provoca en mi opinión, depender de los puntos de vista particulares de estas personas.

Quizá una solución a este respecto, consistiría en contar con una base de datos suficiente que nos permitiera aportar la información necesaria para determinar dichos costos.

De cualquier manera, considero que este sistema nos aporta elementos de suma importancia para el desarrollo del Análisis Costo beneficio, sobretodo al abordar la importancia de conocer los costos que son desfavorables para la organización a causa de un desempeño insuficiente, en otras palabras los "costos de no calidad", por lo que, como puntualice anteriormente seguirá formando parte del capitulo siguiente.

Por ultimo, se revisará a continuación otra propuesta de como realizar la Detección de necesidades de capacitación, y lograr la obtención de elementos en los que nos podamos basar para realizar la estimación de los costos y beneficios.

III.4.- La D.N.C. según el sistema aplicado en la Anchor Hocking Corp.

El sistema de detección que se presenta a continuación es el aplicado por la Anchor Hocking Corp (op. cit.)., cuyo sistema global de capacitación ya fue comentado en el capitulo II.

En este sistema, con apoyo del departamento de procesamiento de datos, se analiza todo tipo de información que pueda proveer elementos de posibles necesidades de capacitación. Estas fuentes pueden ser: archivos del personal, operaciones, reportes del desarrollo organizacional, etc.

Mas específicamente, esta información incluye: reportes de retiro, nuevos miembros de la organización, reportes de ausentismo y retrasos, y antecedentes de problemas entre el personal.

Una vez consultadas las fuentes, los datos son separados por departamento y clasificados por puestos en la medida de lo posible. Cabe mencionar, que como este tipo de información es delicada para los empleados, también puede ser arrojado algún reporte que considere excepciones en ciertos casos.

De este modo, salta a la luz cuando un número critico de personal tiene problemas en un departamento, por lo que esto quizá signifique una necesidad potencial de capacitación.

Los aspectos personales aunados a los reportes operativos nos pueden otorgar la oportunidad de comparar los resultados materiales de un departamento con las estadísticas existentes para así analizar que áreas están desperdiciando recursos o realizando tareas repetitivas.

Pero de acuerdo al escrito, el recurso mas importante con el que se cuenta es un reporte de productividad semanal con el que es posible identificar el trabajo humano y sus problemas. A este reporte lo llaman "control estadístico de calidad"

En cada departamento, los directores y supervisores preparan un plan de productividad, que consiste en plasmar los resultados que ellos pueden dar en un período de tiempo.

Este plan es comparado contra los resultados reales en una base diaria y las varianzas resultantes son contabilizadas por semana.

Las varianzas, son expresadas en términos de horas hombre perdidas y categorizadas detalladamente por su causa. Estas categorías proporcionan información valiosa para evaluar los efectos de la capacitación.

Este sistema, lo consideran dentro de la organización como una herramienta extremadamente valiosa para la predicción de la capacitación, pero no es la única condición para detectar necesidades; también se presta atención a los planes de desarrollo organizacional que quizá identifiquen futuras necesidades de capacitación.

Pero, se aclara que el proceso no es el responsable de "sentir necesidades", pues no solo se basan en los directivos como único recurso para formular las peticiones de capacitación, pues el propio departamento de capacitación puede identificar problemas por sí mismo.

Los proyectos de capacitación son detallados en una forma propositiva, en donde se detalla el monto económico de las pérdidas y los problemas debidos a falta de capacitación. Por otro lado, este formato también proporciona la

oportunidad de realizar un reporte posterior de resultados, tanto de necesidades como del Análisis Costo Beneficio.

Con la aplicación de dicho sistema, el rol tradicional del departamento de capacitación es alterado, pues este departamento queda convertido en "guardián de la productividad" , y es mas proactivo que reactivo.

Este paso es vital para el Análisis Costo Beneficio, pues el sistema tiende a focalizar su atención en las áreas en las que se han identificado perdidas económicas.

Por último, una vez que un problema ha sido identificado, el siguiente punto es determinar si dicha falla se debe a la falta de conocimientos, no sobrando decir que si no es así, la capacitación queda fuera de las soluciones posibles de emplear.

Acto seguido, se realiza el Análisis Costo beneficio de una manera predictiva, para proyectar los resultados a obtener.

El proceso que acabo de describir, contiene propuestas interesantes y sobretodo mas funcionales que las vistas anteriormente, pero también hay que considerar que para su aplicación se requiere de contar con una gran cantidad de información que nos proporcione datos para realizar la Detección, así como un proceso ordenado y sistematizado dentro de la empresa, integrando varios departamentos, por lo que no siempre en las organizaciones será fácil adoptarla.

Por otro lado, este reporte está canalizado hacia áreas totalmente operativas, en las que el producto del trabajo es material y por lo tanto resulta mucho mas fácil medir la productividad, perdidas económicas, desperdicios de tiempo y demás cifras necesarias para la realización del análisis costo beneficio., por lo que resulta limitante su aplicación en puestos y áreas de servicio.

Una vez habiendo analizado 3 propuestas de como realizar la Detección de necesidades de capacitación, así como las consideraciones necesarias para llevarla a cabo, puedo concluir el capitulo identificando varias razones por las

cuales al principio del mismo se planteó la pregunta de ¿por que la D.N.C. determina en gran parte los resultados de la capacitación?, y ¿cual es su relación con el Análisis Costo Beneficio?

1.- Por que el realizar una Detección adecuada, nos obliga a contar con objetivos a cumplir en cada puesto de trabajo, lo que se traduce en mayores posibilidades de productividad y calidad en el trabajo.

2.- Por que nos marca las diferencias entre lo ideal y lo real, que traducidas a términos económicos representan los costos de "no calidad".

3.- Por que nos conduce a capacitar bajo la condición de que dichas diferencias encontradas sean debidas a falta de capacitación y no a otras causas.

4.- Por que al no actuar con capacitación habiendo encontrado causas diversas que no le corresponden, el papel de la misma dentro de la organización, cobra credibilidad y confianza.

5.- Por que nos permite calcular los costos de los programas de capacitación de acuerdo su tipo, duración, número de personas, orden de impartición y requerimiento de recursos.

6.- Por que nos permite estimar que resultados deberemos obtener de la aplicación de los programas de capacitación para que se considere que esta función es redituable en términos económicos para la empresa.

Una vez que se ha revisado la utilidad que representa para el Análisis Costo Beneficio, el realizar una adecuada Detección de necesidades de capacitación, en el siguiente capitulo se tratará de manera particular el concepto, componentes, ventajas, elementos y propuestas de dicho Análisis.

CAPITULO IV

EL ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Hasta este momento, se han revisado los antecedentes que nos lleven a ubicar el tema del Análisis Costo Beneficio, como han sido: elementos generales, sistemas de capacitación que incluyen la evaluación del proceso en alguno de sus pasos y la Detección de necesidades de capacitación y su relación con el Análisis.

En este capitulo se tratará específicamente este tópico, dividiendo su estudio en varias etapas.

Primeramente se hablará de cuatro modelos de dicho análisis, posteriormente, se hará un resumen de la bibliografía consultada concerniente al Análisis Costo Beneficio de acuerdo a los estudios existentes en México, y por último, se mostrará el material procedente de los estados Unidos y Europa.

El último capitulo, estará dedicado a presentar una aplicación práctica del proceso del análisis costo beneficio en una empresa mexicana de seguros.

IV.1.- MODELOS DEL ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Como se mencionó en el capitulo anterior, la base para determinar los beneficios de un programa de capacitación, nos la proporciona la Detección de Necesidades de capacitación, pues sin esta herramienta, no sabríamos lo que deseamos obtener de un programa o que es lo que pretendemos conseguir al aplicar el mismo.

Por otro lado, los parámetros o niveles de eficiencia, son indicadores que nos permiten visualizar que puntos específicos son fundamentales para considerar la calidad de realización de un trabajo.

A su vez, estos puntos nos dan la clave hacia la cual deberá estar dirigida la labor de capacitación, y por supuesto nos permitirán también hacer una evaluación antes y después del programa educativo para contabilizar los beneficios obtenidos a causa de éste.

Los modelos del Análisis Costo Beneficio, representan diferentes variantes para conocer los resultados en cuanto a costos (eficiencia) y beneficios (efectividad), arrojados de la aplicación de "X" sistema de capacitación. (Kearsley - Compton, Assesing costs, benefits and productivity in training systems, 1981)

Como se aclara mas adelante, cada uno de los modelos es una manera de representar una situación desde diferentes puntos de vista, considerando las dos variables anteriores (costo y beneficio), en mayor o menor grado.

En lo que se refiere a la bibliografía consultada, se presentan los cuatro modelos que fueron encontrados, así como la explicación de cada uno; aunque no en todos los casos se puede hablar de que sean un auxiliar optimo cuando se desea aplicar una Evaluación Costo Beneficio a un sistema de capacitación.

Los modelos son:

1.- Modelo de requerimiento de recursos.
2.- Modelo de ciclo de vida
3.- Modelo de beneficios
4.- Modelo de productividad.
(Kearsley - Compton, op. cit.)

A continuación, se explica en que consiste cada uno de ellos:

1.- Modelo de requerimiento de recursos

Este modelo, proporciona información para analizar los costos relativos a la capacitación, aplicando distintas alternativas para capacitar o diversas formas de instrucción.

Permite identificar sistemáticamente los costos asociados a las diferentes fases de la capacitación de acuerdo a una clasificación de 4 recursos generales:
Personal, Equipo, Facilidades o Instalaciones y Materiales.

¿En que consiste cada uno?

Los costos relativos al personal incluyen salarios de capacitadores, analistas, personal que diseña los programas, estudiantes o participantes y trabajadores administrativos relacionados con la capacitación. Por otro lado, los gastos relativos a dicho personal como viajes, viáticos etc, también deben ser incluidos en este punto.

Los gastos de equipo están constituidos por los requerimientos que existan en este renglón como son computadoras, videocaseteras, proyectores, pantallas, etc.

Los costos de instalación son los relativos al lugar y requerimientos físicos del evento como son salones, institutos, arreglos, mantenimiento, etc.

Por último, los costos materiales son los relativos al desarrollo, reproducción y distribución de los materiales de capacitación (cintas, manuales, videos etc.).

La suma de todos los factores, nos dará la facilidad de estimar cual es la inversión total en capacitación, lo anterior está representado de la siguiente manera:

COSTOS TOTALES DE CAPACITACION =

Costos totales de personal + Costos totales de equipo + Costos totales de instalaciones + Costos totales de materiales.

Este sistema es práctico para calculo de costos, aunque no contempla la parte de los beneficios, es decir, se refiere únicamente a la primera mitad del proceso, por lo que es conveniente considerarlo cuando lo que se desea es

únicamente explorar la parte de los recursos económicos destinados a la función de capacitación.

2.- Modelo de ciclo de vida

Este modelo, divide a todo el sistema de capacitación en varias fases o momentos formando globalmente un "ciclo de vida".

La utilidad que tiene es que podemos apreciar la diferencia en costos entre varias formas de capacitación en un mismo punto del ciclo calculándolo de la siguiente manera:

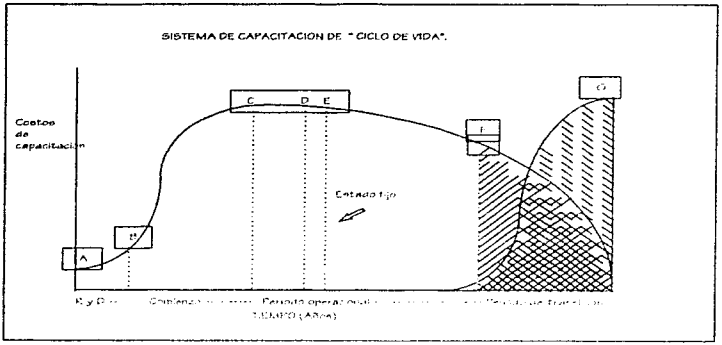
Diferencia en costos= Total de costos de X - Total de costos de Y.

Como ejemplo, citemos el caso de dos sistemas diferentes de capacitación: La instrucción personalizada (X), y la instrucción programada a través de sistemas computarizados (Y).

Si dividiéramos estos dos sistemas de capacitación y comparáramos sus momentos, quizá encontraríamos diferencias en cuanto a costos, por lo que para calcular la diferencia exacta, sería necesario sumar el monto económico que representa cada fase de ambos sistemas y finalmente hacer una comparación global.

Cabe señalar que "la diferencia en costos entre dos aproximaciones de capacitación, solo puede ser real cuando comparamos las inversiones totales realizadas en cada sistema o "ciclo de vida"."

Lo anterior esta representado en el siguiente esquema:



Como podemos apreciar, el sistema está dividido de la siguiente manera:

El momento "A", representa la aplicación o exploración de un nuevo sistema de capacitación, en el evento "B", se toma la decisión de implementarlo, por lo que se le llama el momento del inicio.

Normalmente, al implementar este sistema, el costo que implica dicho comienzo sufre una elevación, pues serán necesarios nuevos recursos.

El segmento comprendido entre "C" y "F", constituye la parte operacional en la cual los recursos a emplear se mantienen estables o bien comienzan a disminuir.

La sección entre "D" y "E" (normalmente un año), representa los costos regulares o estables del sistema.

En el evento "F", se toma la decisión definitiva para implementar el nuevo sistema y deshabilitar el anterior.

Por último, la fase "G", representa el periodo de transición entre el nuevo y el antiguo sistema de capacitación.

Especialmente en esta fase, se deberá considerar que los gastos se duplicarán por algunos conceptos de ambos sistemas, pues por un lado, comienzan a funcionar nuevos recursos y por otro, algunos del antiguo sistema aún deberán estar en vigor.

Siguiendo con el ejemplo citado anteriormente, supongamos que la decisión fue automatizar el proceso de capacitación.

En el tiempo que tardaremos en implementar el sistema, manejarlo, ponerlo en funcionamiento etc., aún continuará trabajando la instrucción vía personal, por lo que tendremos que invertir en capacitadores y en otro tipo de recursos.

La consecuencia es que los gastos serán dobles durante este periodo.

Además, aún en los casos en los que el cambio de sistema sea llevado a cabo en poco tiempo, los efectos de la modalidad anterior continuaran ejerciendo influencia sobre la nueva alternativa. A esto se le llama el efecto "generacional" de los programas de capacitación.

Entonces, el Costo total del ciclo de vida de un sistema de capacitación está constituido por:

Costo total del ciclo de vida (t) = Costos totales de inicio + Costos totales de transición (n) + Total de costos fijos o regulares (m).

Para considerar que el nuevo sistema produce mas ahorros que el antiguo, la suma de los costos de inicio, mas los de transición, mas costos fijos, deberán mostrar una cifra menor a la arrojada por el sistema anterior.

Se puede afirmar que mientras mayor sea el periodo de costos regulares y menor sea el de transición se producirá un mayor porcentaje de ahorros.

Algunas ocasiones, dependiendo de la naturaleza del cambio realizado entre los sistemas, los gastos de inicio excederán en principio a los ahorros

esperados, por lo que parecerá que el nuevo sistema no resulto efectivo en cuanto a costos se refiere.

Por otro lado, quizá se presente la situación de que aunque los costos de inicio sean altos, de cualquier modo resulten menores a los aún mas altos costos de operación, por lo que se producirá un ahorro considerable relativo al nuevo sistema.

Este modelo, resulta sumamente útil para identificar en que parte del proceso se está invirtiendo mayores recursos y de que manera se pueden reducir dichas inversiones, así como también nos permite tomar una decisión entre mantener un sistema o eliminarlo a favor de uno nuevo que traiga consigo mayores ahorros; aunque todavía no se relaciona directamente con los beneficios obtenidos.

La diferencia con el sistema anterior, es que aquí el proceso ha sufrido un mayor acercamiento, partiéndolo en "rebanadas", que nos permitan estimar el tamaño de cada una de éstas, en cuanto a costo se refiere y por lo tanto no solo estimar dichas inversiones, sino poder tomar acciones que nos lleven a un mejoramiento en los sistemas y a una optimización de recursos. Esto se contempla mas ampliamente en el siguiente modelo.

3.- Modelo de Beneficios

Hasta este momento, se han mostrado dos sistemas que contemplan una perspectiva en la cual cualquier aproximación de capacitación empleada es igualmente efectiva, el punto de comparación es el costo que implique cada una de ellas. La que represente un monto de inversión menor es la mas factible de implementar.

Por otro lado, es aconsejable contemplar la alternativa de que quizá un nuevo sistema (tecnología, nuevos procesos etc.), resulte mas efectivo.

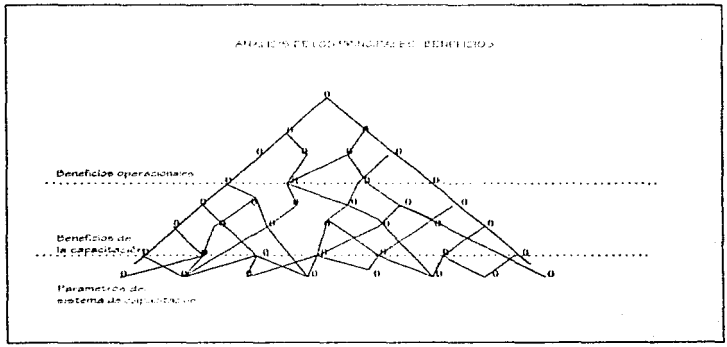
En general, una de las razones mas poderosas para realizar un cambio en los sistemas existentes, es que las nuevas alternativas pueden realizar cosas que antes no era posible llevar a cabo.

Aunque estas ultimas puedan resultar mas costosas de momento, a la larga la influencia sobre los resultados será mayor, por lo que será mas conveniente su aplicación.

Uno de los aspectos mas importantes a considerar en un análisis de beneficios es el costo erogado por la capacitación inadecuada, es decir las repercusiones que trae el hecho de no proporcionar a través de la educación corporativa los aspectos necesarios para la realización de una actividad o el desempeño de un trabajo. (Ver capitulo III.)

La metodología para estimar estas consecuencias se desarrolla precisamente en el modelo de beneficios, pues muestra la relación entre un sistema de capacitación y los beneficios arrojados por el mismo.

La figura que se muestra a continuación, esquematiza la estructura que propone dicho modelo, la cual es semejante a un árbol, o bien, a la estructura que guardan la mayoría de las empresas.



En la parte inferior del esquema se muestran los parámetros mas generales del sistema de capacitación: capacidad de los estudiantes, habilidades de instrucción, de presentación, interactivas, de liderazgo, etc.

En el siguiente nivel se encuentran los beneficios que son afectados por los parámetros anteriores. Los beneficios de la capacitación incluyen la retención de los estudiantes, motivación, cambio de actitud, nivel de especialización, tiempo de desarrollo y revisión de programas, etc.

En el último y tercer nivel se encuentran los beneficios operacionales, que a su vez se derivan de los beneficios de la capacitación. Estos incluyen: los incrementos en la productividad, reducción de fallas, reducción de quejas de los clientes, atención y servicio o bien, incrementos en ventas.

Para cada situación de capacitación deberá ser diseñada una relación entre parámetros, beneficios y relaciones causales.

Una vez que lo anterior ha sido definido, lo que continúa es asignar valores para jerarquizar la importancia de cada uno.
El rango de dichos valores fluctúa de -1 a 1, y representa el monto de varianza acumulada para cada variable, beneficio u otro.

Los valores menores a 1 representan efectos negativos, y los mayores a 1 efectos positivos.

Estos valores pueden ser asignados por expertos o bien bajo conocimientos empíricos.
Formalmente el modelo es representado de la siguiente manera:

$$Bj = \sum^{k} E_i V_i \times B_i$$

Cada beneficio, (Bj) es representado por la suma de un grupo de beneficios K que los afectan.
Como esta operación es realizada para cada beneficio sucesivo, Bj's de bajos niveles significan Bi's de altos niveles.

Los valores K asociados con cualquier beneficio particular no necesitan ser agregados a la unidad, cuando los beneficios específicos quizá no afecten al beneficio de mayor valor.

Por ejemplo, un grupo de beneficios B1, B2, y B3, quizá solo contabilicen por la mitad del beneficio B4, por lo que la otra mitad se convierte en desconocida o sale del dominio de los factores propios de la capacitación.

Como una consecuencia de permitir una causalidad parcial, el modelo presenta algunas limitantes entre la distancia de los incrementos del árbol, por lo que en un sistema de parámetros, un beneficio quizá ejerza una fuerte influencia en cierto nivel, pero ésta comienza a ser mas débil a medida que subimos en el árbol.

Para mayores detalles sobre el funcionamiento de la formula, consultar Kearsley y Compton (op. cit.)

Como se comentó, este modelo puede ser comparado a la estructura de una empresa.
Es muy claro que los puestos operativos causan el éxito o fracaso de una gerencia, varias de estas gerencias repercuten en el desempeño de una subdirección, y finalmente éstas ocasionan grandes efectos en el logro de los objetivos planteados por la dirección.

Pero si estimamos la influencia que ejerce un puesto operativo directamente en el cumplimiento de las metas de la dirección, esta relación no parece ser tan clara.

Por otro lado, factores de alto nivel, quizá sean mas fuertes por la acumulación de beneficios que los rigen, es decir, los objetivos de la dirección son mas fuertes por todo lo que implica su logro.

En cuanto a la aplicación de este modelo, es posible utilizarlo para comparar los beneficios relativos a cada aproximación de capacitación o bien para evaluar los propios sistemas en sí.

Como segunda aplicación, este modelo puede servir para conformar un análisis predictivo.

Al asignar un cero, o doblar el valor de un sistema de parámetros, es posible determinar la importancia de estos parámetros para cada nivel de beneficios.
Alternativamente, es posible predecir los valores apropiados de un parámetro para un nivel deseado de beneficios.

Otro uso del modelo de beneficios es la posibilidad de evaluar los parámetros de cada sistema de capacitación para compararlos tomando como base los beneficios operacionales que otorgan a la organización, por lo que es un auxiliar para romper con los prejuicios subjetivos que en ocasiones rigen a la educación corporativa.

Quizá una limitante que presenta es que finalmente, los valores asignados a cada parámetro estarán regidos por el criterio de las personas que se hagan cargo de esta labor, por lo que la validez de dichos valores se puede prestar a subjetividad.

De cualquier manera, este modelo representa una buena alternativa para documentar los beneficios obtenidos a través de la aplicación de cierto sistema de capacitación en una organización.

4.- Modelo de productividad

El último modelo que se muestra, es una combinación entre el enfoque de eficiencia y eficacia de la capacitación, es decir considerando la parte de los costos y la de los beneficios.

Se considera que un incremento en la productividad de la capacitación se lleva a cabo cuando las mejoras en la efectividad (beneficios), son mayores que los incrementos en los recursos o costos, o bien, cuando ambos crecen al mismo tiempo.

Las bases que sustentan al modelo de productividad provienen de las teorías económicas básicas.

La versión más aceptada es atribuida a Coobb y Douglas (citados por Kearsley y Compton, op. cit.), que presenta la siguiente estructura:

O = aL bCc

En la cual O representa el monto de producción realizada o la cantidad de trabajo completado, L es el monto de labor realizada, C representa la cantidad de capital invertido, a es una constante y b y c son coeficientes de capital y labor.

Ubicándonos en el campo de capacitación, el monto de producción realizada quizá sea medido en el número de participantes que han aprendido habilidades nuevas o conocimientos necesarios para el trabajo; la labor, el número de instructores y el capital representa el número de facilidades, materiales y equipo utilizado para fines educativos en la empresa, aunque se considera que la medida mas adecuada es la cantidad de habilidades proporcionadas como resultado de la capacitación.

La siguiente formula representa un punto de sumo interés para la afirmación anterior:

Cantidad de habilidades obtenidas = Número / Habilidades de los capacitandos x Procedimientos de capacitación x Tecnología de la capacitación.

El monto de capacitación realizada (medida como el número de personas capacitadas), está en función del número de habilidades adquiridas por los participantes, la naturaleza de los procedimientos utilizados para capacitar y del sistema de capacitación en sí mismo.

Los procedimientos y la tecnología de la capacitación son múltiplos o componentes del termino capacitador.

Por lo tanto, cualquier nivel de capacitación puede ser realizado con cualquier tipo o grado de procedimientos o tecnología utilizados, por lo que, para afirmar que estos elementos funcionan, debe ser elaborada una mayor

cantidad de trabajo, o en otras palabras debe ser capacitado un mayor número de empleados.

Desde otro punto de vista, si examinamos la productividad de la capacitación desde la perspectiva de los estudiantes, la función se comporta como sigue:

Monto de la capacitación realizada = Naturaleza del aprendizaje adquirido x Naturaleza de la forma instruccional x Monto de la practica.

El monto del aprendizaje adquirido, está en función de los beneficios del aprendizaje como pueden ser: aptitudes, motivación, familiaridad de ambientes etc.

La forma de presentación y el monto de la práctica son múltiplos de las características del capacitando.
Ambos solo pueden ser aumentados en la medida que se apeguen a los deseos y expectativas de los participantes.

De estos dos factores, el mas importante es el monto de la práctica, pues puede determinar como ocurre la actividad del aprendizaje.

Las funciones de productividad, tienen algunas propiedades tan importantes como puede ser la evaluación del costo / beneficio de un sistema de capacitación. Lo ideal es que a mayor cantidad de capacitación con un alto grado de aplicabilidad en el trabajo, los beneficios obtenidos sean mas altos.

Sin embargo, la característica mas importante es que los incrementos en cualquier termino de la función incrementan el monto de aprendizaje realizado, pero progresivamente en un menor grado.

Esto significa que mientras mayor cantidad de dinero es invertida en un componente particular o el grado de capacitación o práctica se incrementan, las ganancias obtenidas en términos de incrementos en las habilidades necesarias para el trabajo decrecerán.

Traduciéndolo en un ejemplo, tenemos que para adquirir una habilidad, quizá se invierta una hora, para perfeccionar esta habilidad quizá se requieran cien

horas, y para conseguir ser un "campeón" en esta habilidad quizá se necesite dedicar a ello miles de horas. Este fenómeno de decremento en los retornos se observa fácilmente en la práctica de los deportes.

Como segunda característica importante de las funciones de productividad, tenemos que para cualquier termino designado con cero, el resultado también será cero, por lo que si no existe tecnología, métodos, o cualquier otro aspecto que nos permita llevar a cabo la capacitación, el resultado será cero monto de capacitación realizado.

Similarmente, si no existen atributos para el aprendizaje como disposición, motivación, nivel escolar etc., ninguna habilidad será adquirida.

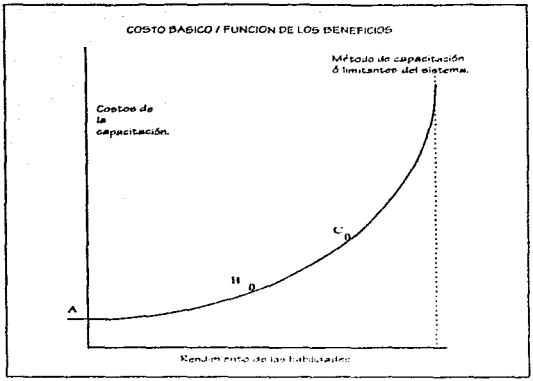
Un tercer factor de las funciones de productividad es que si se incrementa todo el sistema en función de cierto porcentaje, el aprendizaje obtenido a causa de la aplicación de este sistema se incrementará en la misma cantidad, es decir, si se incrementa la efectividad del instructor en 10%, los procesos de enseñanza en 10%, y la efectividad de la tecnología en 10%, el aprendizaje resultante tendrá el mismo 10% de incremento, por lo que habrá que tomar en cuenta que si se desea este nivel de incremento, se deberá aplicar en todo el sistema.

Esto es a causa de que para obtener un resultado notable, es necesario conjuntar todos los factores que intervienen para lograr que el sistema funcione.

Esta observación cobra gran importancia en la práctica, pues frecuentemente deseamos que ocurran cambios a raíz de la capacitación, sin contemplar los factores que son requeridos para el logro de dicho fin.

¿Como nos ayuda la función de productividad a calcular el análisis costo beneficio de un sistema de capacitación?

La siguiente figura muestra la relación que resulta cuando comparamos entre las funciones de productividad contra los costos invertidos.



Lo que la figura muestra es que para cada escenario particular de capacitación, involucrando cierto número de instructores, aproximaciones de capacitación y tecnología, resulta una curva de productividad específica.

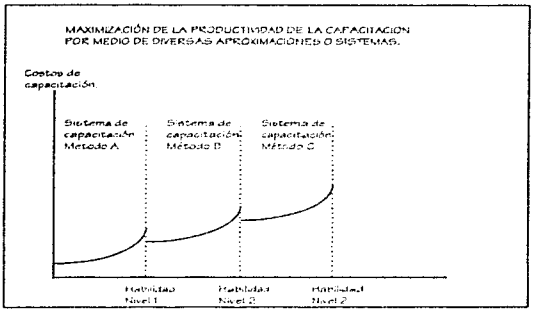
El punto "A" representa los costos básicos necesarios para producir cualquier situación de capacitación, el evento "B" representa la productividad mas alta a alcanzar y el punto "C" representa un nivel de productividad disminuyente

Al cambiar los valores de cada termino, la forma de la curva, y por supuesto la productividad del sistema pueden ser alteradas.

Por este motivo, siempre habrá algún punto en particular dentro del sistema de capacitación en el que éste alcance sus limites en términos de incremento en el nivel de capacitación realizado.

Las consecuencias prácticas de esto son que si los puntos "B" (productividad mas alta) y "C" (productividad disminuyente), pueden ser determinados, puede también ser predecible cuanto dinero deberá ser invertido en un sistema de capacitación en particular para obtener una mayor productividad a raíz del mismo, y en que punto este sistema deberá ser eliminado en favor de uno nuevo.

La siguiente gráfica muestra como varios sistemas diferentes son necesarios para completar un programa de capacitación. La primera aproximación será usada para enseñar un tipo de habilidad, la segunda otro tipo, y la tercera el último tipo de habilidad, por lo que el sistema de capacitación en términos de productividad se ve maximizado.



Rendimiento de las habilidades

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El papel que juega la función de productividad es muy importante, pues permite determinar los beneficios máximos obtenidos en cada aproximación o sistema de capacitación utilizado, por lo que podrán ser evitados sistemas que resulten en beneficios bajos y costos altos; aún mas que esto, permite manipular los factores que afectan la productividad para así obtener el mayor beneficio posible de cada sistema aplicado para capacitar en las empresas.

Una vez que se han revisado 4 modelos de Análisis Costo Beneficio, se pueden hacer las siguientes afirmaciones:

El modelo de requerimiento de recursos permite la comparación de varios sistemas de capacitación asumiendo que todos son igualmente efectivos.

Esta afirmación puede ser comprobada por medio de una simple evaluación postcurso, lo que complementará la visión que se tenga de cada sistema, para identificar claramente cuales son los costos invertidos en cada uno de ellos.

El modelo de Ciclo de vida permite la comparación de varias aproximaciones de capacitación en términos de los costos fijos y variables. Este modelo también asume igual nivel de efectividad, pero en este caso, es posible observar en un mismo momento, que sistema resulta mas rentable económicamente hablando.

El modelo de beneficios, nos ayuda a contemplar todos los resultados de un sistema de capacitación, desde los más simples (parámetros), hasta los mas complejos (beneficios operacionales), asumiendo que los costos deben ser iguales entre los diversos sistemas de educación corporativa.

Por último, el modelo de productividad toma en cuenta tanto la eficiencia (costos), como la efectividad (beneficios), desde el punto de vista de la relación directa que se produce entre ambos aspectos en cada sistema de capacitación, lo que nos permite determinar con claridad la repercusión de éste en el logro de la productividad.

No se puede afirmar que un modelo sea mejor que otro, pues esto dependerá de la utilidad que se desee obtener, de cualquier manera, para efectos del

Análisis Costo Beneficio, el modelo de productividad aporta un mayor número de datos que permiten clarificar en términos económicos la conveniencia de un sistema de capacitación, que a fin de cuentas es uno de los objetivos de la aplicación del Análisis Costo Beneficio. (Ver el sistema de capacitación reportado en el Capitulo II. (Anchor Hoking Corp. op. cit.)

IV.2.- ESTUDIOS REALIZADOS EN MÉXICO RELATIVOS AL ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.

Como ya se ha señalado en capítulos anteriores, los estudios relativos al Análisis Costo Beneficio realizados en México son muy escasos, o bien no dados a conocer.

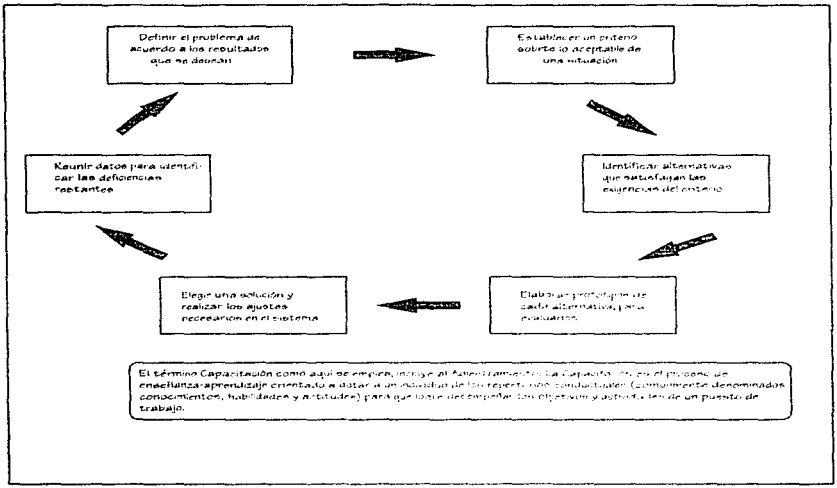
Para la presente investigación, fueron consultados dos autores :

Aplicaciones e investigaciones realizadas por el Lic. Humberto Patiño Peregrina, documentos generados por el Lic. Fernando Arias Galicia, y también se tiene conocimiento de que el Lic. Guillermo Iberri ha trabajado en investigaciones relacionadas con el Análisis, las cuales no fue posible consultar.

IV.2.1.- Patiño P. Humberto, "Resultados de la evaluación costo beneficio. Investigación en una empresa transnacional", 1989.

Primeramente presentaré algunos de los conceptos tomados de la investigación realizada por el Lic. Humberto Patiño Peregrina que lleva por nombre: "Resultados de la evaluación costo beneficio. Investigación en una empresa transnacional".

A continuación, se muestra el esquema de los pasos efectuados en esta aplicación:



El objetivo de la investigación fue "aportar elementos que ayuden a una empresa a obtener resultados mas objetivos con respecto a la capacitación de personal vía Análisis Costo Beneficio".

Esta investigación fue realizada con la colaboración del Lic. Ramiro Cantú (Jefe de desarrollo de recursos humanos de la empresa del grupo industrial) y por el Dr. Alvaro Jiménez (asesor externo).

El modelo de capacitación utilizado en esta investigación el cual fue desarrollado por A.R.M.O. en 1972, ya fue detallado anteriormente, por lo que

pasaré directamente al modelo de Costo beneficio aplicado y a los resultados arrojados por esta aplicación.

El conjunto de pasos que se siguieron para la realización del Análisis Costo Beneficio fueron los siguientes:

1.- Definición del problema y situaciones a mejorar

En este paso, el área de recursos humanos se reúne con los responsables de proporcionar información sobre los trabajadores, a fin de trabajar en la definición de objetivos y descripción de logros. Lo mas relevante aquí es definir de manera numérica la brecha que existe entre lo que debe de hacerse y el desempeño real, tenga que ver o no con capacitación.

2.- Calculo del costo total del problema

En este paso, se calcularán las repercusiones económicas que trajo consigo el incumplimiento de los objetivos ideales. Deberá buscarse un lenguaje común que permita establecer los parámetros que hayan afectado todas las áreas de la organización.

3 y 4.- Identificación de causas o variables alternativas de solución.-

En este paso lo que se pretende es enlistar las causas que intervienen en cada objetivo que no se cumple dentro de la organización, con el fin de determinar porcentualmente la contribución estimada de cada una de ellas.

En este punto, remitiéndonos a las causas será posible determinar cuales de éstas relativas a incumplimiento, pueden ser solucionadas con capacitación, evitando así la indiscriminada planeación de eventos y cursos de capacitación inútiles y costosos.

Además de lo anterior, será posible vislumbrar alternativas de solución, particularmente con respecto a las necesidades de capacitación, identificar los trabajadores que deberán incluirse en este proceso y el orden en el cual deberán de ser capacitados.

5.- Calculo del costo de capacitación

Es la determinación de la repercusión económica relativa solamente a causas atribuibles a la capacitación. Estos datos constituyen los beneficios potenciales a lograr.

6.- Estimación de la inversión en capacitación

El principal propósito aquí es determinar el presupuesto que será destinado a capacitación.
Esto puede ser posible tomando en cuenta los indicadores de costos de eventos anteriores de similares características, particularmente consultando costo promedio por participante, costo por hora de instrucción, salario promedio por hora etc.

Para reducir el margen de error en el calculo de la inversión, es requisito contar con un pre-programa de capacitación.
Se requieren datos como cursos y eventos de capacitación (vinculados con la solución de los problemas relativos a la detección de necesidades), periodos a impartirse y número de cursos por período.

Si se cuenta con los datos anteriores, desde este momento se podrán realizar análisis y comparaciones de datos, así como el planteamiento de preguntas prácticas, como por ejemplo las siguientes:

1.- ¿De las perdidas que representa el no cumplimiento de los objetivos de producción, en cuanto contribuye la falta de capacitación?

2.- ¿Que beneficios económicos se espera alcanzar con la capacitación y con que porcentaje de inversión?

3.- ¿Como podría obtenerse un mayor rendimiento en capacitación?, por ejemplo, plantear técnicas de instrucción diferentes.

Debe tenerse presente que se ha enfocado el costo beneficio antes del proceso de capacitación, pues como ya fue también mencionado en los primeros capítulos de la tesis, el Análisis costo beneficio puede ser aplicado

tanto antes para programar resultados finales, como después del proceso de capacitación para contabilizar los beneficios obtenidos a raíz de la aplicación del sistema en cuestión.

En la segunda forma, el análisis costo beneficio constituye un factor de evaluación, es decir, una vez efectuada la inversión, si el empresario conoce la rentabilidad de ésta, es posible calcularla mediante los datos obtenidos.

De acuerdo a los anterior, los tres pasos restantes se realizan después de la capacitación, para lograr la obtención de la relación costo beneficio.

Tanto el calculo real de lo que se gastó en los proceso de capacitación, como la determinación de la disminución de la magnitud de los problemas en lo relativo a causas de capacitación, se llevan a cabo con técnicas e instrumentos de manera similar a las estimaciones hechas en los pasos 5 y 6, pero aquí se obtienen con datos verídicos.

Los resultados que se reportan en este trabajo correspondieron a la evaluación o rentabilidad costo beneficio de la capacitación de personal realizada durante 1988.

A manera de explicación se aescribe un ejemplo detallado.

Para ello se toma como base un problema de una de las áreas mas importantes de producción, que es donde se obtiene el aluminio en grandes recipientes denominados tinas (celdas electrolíticas), a partir de materias primas (óxido de aluminio a alúmina, briquet de carbón y energía eléctrica), a temperaturas muy altas de mas de 950 grados centígrados.

El metal líquido se extrae por un sifón o crisol, recipiente metálico que succiona el aluminio de la tina y debe cuidarse de no extraer más allá del nivel establecido, ya que esto provoca fuertes pérdidas, como a continuación se detalla:

Problema definido.-
Sobre sifonéo de metal o sifonéo deficiente, que provoca pérdidas promedio de 600 Kg. de metal por tina.

Causas que lo provocan.-
Fallas del equipo, reemplazo de personal no capacitado y desculdo del personal.

Costo total del problema.-
45,000 dólares por tina.

Costo provocado por causas de capacitación.-
36,000 dólares (casi 80%)

Inversión real por 4 cursos con 33 participantes, 90% aprobados y 130 horas de instrucción: 722 dólares.

Beneficio que se obtuvo (cantidad en la que se redujo el problema).-
19,800 dólares (55%).

Por último, al finalizar la metodología es donde comparamos los datos a fin de que se signifiquen las evidencias del éxito o en el peor de los casos de las fallas, en el proceso de enseñanza aprendizaje.

A esta relación se le llama Retorno en la inversión (ROI), o Radio de Costo Beneficio (RCB).

El autor de la investigación toma la siguiente definición:

"Sabiendo que resulta de utilidad conocer cual es la ganancia por unidad monetaria invertida, se procede a obtener ésta mediante el cociente del valor presente de los beneficios entre el de los costos". (Valencia, 1982), dicho en otros términos "Radio costo beneficio es la relación que existe entre lo que retornó, con respecto a lo que costó", tal y como lo señala Kearsley (1982).

De esta manera, al dividirse el beneficio, que en este caso fué de 19,800 dólares que se dejaron de perder, entre los 722 dólares que fueron invertidos en capacitación, podemos apreciar que:

ROI: 27.4.

Esto se traduce en haber obtenido 27.4 dólares por cada dólar invertido en un año.

Por otro lado, con lo que se invirtió, se redujo en 55% el costo del problema atribuido a capacitación (19,800 dólares de reducción con respecto a 36,000 del costo causado por falta de instrucción).

A continuación, se presentan algunas conclusiones y resultados incluidos en el estudio:

En la empresa en la cual se realizó la investigación, se detectó a finales de 1987, fecha en la cual fue realizado el diagnostico organizacional y la Detección de necesidades de capacitación, un total de 73 problemas y áreas de oportunidad que fueron definidos de forma operacional.

El costo total era cercano a los 4.7 millones de dólares, de los cuales 1.8 representaban el costo atribuible a capacitación.

Durante 1988 se realizaron 107 eventos y cursos de capacitación de un total de 161 programados (66.4%), en los cuales participaron 803 empleados (94.8% con un promedio de 7.9 a razón de una escala de 10). Esto implicó 3777 horas reales de instrucción y una escala de 33,000 dólares aproximadamente, incluyendo tanto costos directos como indirectos, incluso, en algunos casos se requirió calcular el costo total del salario promedio de participantes por las horas de instrucción.
Esta se consideró una inversión relativamente pequeña, ya que la gran mayoría de las sesiones de instrucción se conducen por instructores internos.

Los beneficios cuantificables que se obtuvieron fueron:

Reducción de casi 800,000 dólares (44%) del costo original del problema atribuible a capacitación (un total de 1.8 millones de dólares).
ROI de 24 dólares de ganancia por cada dólar invertido durante un año promedio (algunos cursos se imparten al final del año y el calculo se hizo en marzo de 1988, es decir cuatro meses después).

Existen otros beneficios que se obtuvieron, tanto para la empresa como para el individuo, los cuales se deben señalar cualitativamente.

Con respecto al individuo:

Algunas personas manifiestan agrado al conocer el avance en los resultados que lograban, por lo tanto se desencadenaba una motivación probablemente provocada por el conocimiento de resultados cuantificables.

Comentaron también que fue agradable haber obtenido un beneficio al aplicar el procedimiento de diagnóstico en las organizaciones (análisis de problemas), en el desempeño de sus propias funciones y poderlo contemplar en su desarrollo futuro.

Con respecto a la empresa:

El sistema de capacitación se empieza a ver relacionado y derivado de un enfoque de administración por resultados acorde con los principios de calidad total.

Se incrementa el grado de apoyo hacia el área de Desarrollo de recursos humanos (aprobación de programas, inversiones, estructura etc.), ante la evidencia de los resultados que se aporten en el logro de los objetivos organizacionales y departamentales.

Favorece una comunicación y enfoque de problemas común entre los miembros del nivel gerencial y de los responsables del área de la organización.

Por último, el autor nos proporciona algunas limitantes que a su propio juicio tuvieron lugar durante la investigación, así como algunos comentarios finales que él mismo apunta:

Limitantes

En algunas secciones de las áreas y departamentos, no existe información y datos estadísticos necesarios para determinar la contribución de las

necesidades de capacitación y calcular la magnitud de lo que esto obstaculiza los objetivos organizacionales.
Por lo tanto "los datos en estos casos no son totalmente confiables". Una alternativa interesante es validar los datos por un grupo o comité de personas que los analicen y se pueda reducir así la fuente de errores.

Por otro lado, se reporta que para algunas personas resulto "trabajoso" el responder algunos formatos en los que se utilizaba información repetitiva, por lo que se recomienda "enviar los formatos con la información repetida en el anterior ya escrita".

Comentarios finales

El análisis costo beneficio de la capacitación, es un tema por demás escaso en cuanto a la difusión de trabajos e investigaciones de campo. Los resultados se guardan por las empresas e instituciones de una manera secreta y casi nadie difunde lo que se ha alcanzado, ya sea por que este fue éxito o bien el fracaso.

Esto entorpece seriamente los avances hacia una tecnología de la capacitación en bien de las organizaciones y de los propios individuos.

Por ultimo, nos menciona: "El reto es acabar con los mitos en el desarrollo de recursos humanos... algunos de ellos pueden ser:

La presión social es la base de este desarrollo, los gerentes y supervisores no se preocupan por él, además de que resulta costoso y no cuantificable.

Estos cuatro mitos se evaporarán a medida que tomen su lugar y en la transición hacia la evaluación de necesidades del desempeño y la responsabilidad profesional".

Este estudio representa una gran posibilidad práctica del Análisis costo beneficio, pues muestra la comparación que se puede realizar entre las cifras arrojadas antes de los procesos de capacitación y una vez realizado dicho proceso, que es el punto fundamental que se persigue al aplicar el análisis.

IV.2.2.- Arias G. Fernando, "Sistema AG de capacitación para la excelencia", 1988.

Continuando con las teorías existentes del Análisis Costo Beneficio relativas a México, a continuación se presentan algunos aspectos del "Sistema AG", propuesto por el Dr. Fernando Arias Galicia (op. cit.), complementarios a los que ya fueron tratados en el transcurso de los capítulos anteriores, con el propósito de particularizar en el método que éste se propone para la obtención de dicho análisis.

A manera de resumen, recordemos que el proceso toma como punto de partida la Detección de necesidades para así llegar a construir los "perfiles de excelencia" (ver capitulo III).

Basándonos en esta herramienta, habrá que tomar la decisión de invertir o no en capacitación, al llegar a determinar el punto de equilibrio.

También se hizo una estimación de los costos de la ineficiencia que traía consigo el bajo desempeño de los choferes (en el caso particular del ejemplo).

Se procede entonces a realizar la estimación del Beneficio costo, midiendo de nueva cuenta la situación real en la que se encuentran los trabajadores.

Aquí, cabe apuntar la diferencia que para el autor existe entre beneficio - costo y costo - beneficio.

Afirma que hablar de costo beneficio implica el hecho de que en la industria lo que se disminuye es el costo para hacer crecer el beneficio; en lo que a capacitación se refiere " los costos son fijos, en donde se puede variar es en los beneficios, por lo que nos interesa saber cuantas veces se obtiene el costo invertido", es decir, toma como partida que el beneficio costo es la rentabilidad o tasa de retorno sobre la inversión.

Para realizar lo anterior, toma en cuenta los siguientes cálculos:
1.- Estimación de incremento de productividad en tiempo
2.- Estimación del beneficio
3.- Costo anual de los eventos y

4.- Estimación del beneficio costo

De esta manera, se logra determinar si la capacitación resultó exitosa en cuanto a rentabilidad y causación (es decir, si se lograron los cambios propuestos).

En el ejemplo descrito, una vez transcurridos tres meses, se procedió a evaluar nuevamente a los choferes, encontrando que después de haber recibido la capacitación, el promedio mostrado fue de 85%, comparada a la inicial de 75%, es decir, se obtuvo un 10% de avance.

Después, se continuó con la estimación del decremento de la ineficiencia, la cual fue del 31% menos sobre la cifra inicial.

La diferencia entre la deficiencia anterior y la actual, al ser elevada al año, representa la cifra del renglón 11. Al sumar en el renglón III el importe de la reducción de la deficiencia, se llega al beneficio total anual. (Ver tabla anexa)

Se menciona por otro lado, que a los choferes se les otorgaron premios en efectivo anotados en el renglón 18.

Al dividir el beneficio total entre el costo total, se obtiene un porcentaje de 685, es decir, el beneficio resultó 6.85 veces superior al costo, incluyendo incentivos, o bien, por cada peso invertido en capacitación se obtuvieron $6.85.

Por otro lado, el autor hace la siguiente observación: Aunque los avances de la situación deseada hacia la real fueron modestos (10%) y la reducción de la ineficiencia resulto del 31%, el beneficio es mayúsculo.

Veamos la siguiente tabla que ilustra este proceso.

ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO / COSTO E INFORME FINAL

A. ESTIMACIÓN DEL INCREMENTO EN TIEMPO

1.- Evaluación actual (Después de 3 meses)	0.85
2.- Evaluación inicial	0.75
3.- Incremento (disminución)	0.10

B. ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO

I) En relación a ineficiencia

4.- Número total de participantes	40
5.- Ineficiencia individual mensual anterior (B/C-1)	$ 82,000.00
6.- Ineficacia mensual grupal anterior (4 X 5)	$ 3,280,000.00
7.- Ineficacia anual grupal anterior (6 X 12 meses)	$39,360,000.00
8.- Ineficacia individual mensual actual (B/C-6)	$ 56,500.00
9.- Ineficacia mensual grupal actual (8 X 4)	$ 2,260,000.00
10. Ineficacia anual grupal actual (9 X 12 meses)	$ 27,120,000.00
11. Beneficio parcial	$ 12.240.000.00

II)En relación a tiempo

12. Salario mensual integrado del grupo (B/C-2)	$ 3,240,000.00
13. Salario anual integrado del grupo (12 X 12 meses)	$38,880,000.00
14. Aprovechamiento actual (13 X 1)	$33,048,000.00
15. Aprovechamiento inicial (13 X 2)	$29,160,000.00
16. Beneficio parcial	$ 3,888,000.00

III)Beneficio Total (11 X 16)

C. COSTO ANUAL DE LO (S) EVENTO (S)
(2) (B/ C-6) $ 554,000.00

18. Incentivos $ 1,800,000.00
19. Costo total $ 2,354,000.00

D. ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO COSTO

VI)Rentabilidad (III/19) 685%

E: DISEÑO DE COMPARACIÓN

Nombre: Grupos aleatorios con contra prueba simple
Fuentes eliminadas de invalidación: Todas [1]

F. CONCLUSIÓN

La capacitación resultó altamente exitosa en cuanto a rentabilidad y causación. Todavía deben analizarse las causas de ineficiencia y de falta de aprovechamiento del tiempo a fin de elevar todavía mas la efectividad.

Por ultimo, el autor menciona: "En el calculo de la tasa beneficio costo de la capacitación, estamos limitados a estimaciones muy gruesas, de cualquier manera son adecuadas para tomar decisiones y evaluar la efectividad de la capacitación".

El procedimiento anterior ha sido resumido en sus conceptos fundamentales, pues resulta largo y laborioso, sin embargo, representa una posibilidad aplicable a los procesos de la educación corporativa en las empresas y como el mismo autor afirma: "Llevar a cabo hasta sus últimas consecuencias el sistema aquí descrito constituye una tarea difícil, por eso las personas

[1] Dichas afirmaciónes se refieren a las pruebas estadísticas de validéz y confiabilidad a las cuales fue sometido el instrumento, para mayor información consultar Anau Galicia Fernando, op. cit.

mediocres seguirán los derroteros trillados y bien conocidos: curso, cursos y mas cursos".

IV.3.- ESTUDIOS REALIZADOS EN EL EXTRANJERO

Durante esta tesis, se ha mencionado que la mayor parte de la bibliografía que fue consultada, proviene de países como los Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra.

En relación a ésta, a continuación, se presentan algunos de los puntos más sobresalientes de la información consultada relativa al Análisis Costo Beneficio en Capacitación.

Es mucho mas frecuente encontrar la aplicación de este Análisis en empresas extranjeras, lo cual puede ser debido a la introducción de la tecnología en todos los procesos, entre los cuales no debe ser excluida la capacitación de los recursos humanos.

Sin haber encontrado un punto de partida o surgimiento especifico de la teoría del Análisis Costo Beneficio, la mayoría de los autores consultados, resaltan como situación fundamental, que poco a poco los empresarios comenzaron a darse cuenta de que las cifras invertidas en la educación corporativa parecían ser muy altas.

De acuerdo a Robert Blomberg (1989), entre 1981 y 1982, los negociantes Norteamericanos invirtieron cerca de $60 billones de dólares en capacitación relativa a empleos, lo cual es comparable al gasto total en colegios y Universidades en estados Unidos en un período de cuatro años. (Erich y Boyer, 1985).

Con estas inversiones tan significativas, resulta muy comprensible que los empresarios se encuentren interesados en revisar los retornos generados por dichas cantidades destinadas a la capacitación.

Como contraparte entonces, surge el concepto del Análisis Costo Beneficio.

De acuerdo a la definición de Kearsley G (1982)., el "Análisis Costo Beneficio es una técnica o método para evaluar la relación entre rendimiento o resultados, con los costos requeridos para producirlos".

Por otro lado, según la conceptualización de Análisis Costo Beneficio relativa a Cohn (1979), la cual ya fue detallada en el primer capitulo, se deben considerar tres aspectos importantes que se detallan a continuación, aunque es importante señalar que quienes han practicado el método, afirman que se deben crear valores y parámetros propios para ajustarlo a nuestros requerimientos (Head y Buchanan, 1981).

Primero, la capacitación en las empresas debe contar con términos económicos para ser considerada de valor. En el ámbito de negocios, invertir en el capital humano debe significar un resultado positivo en las ganancias económicas.

Como segundo punto, invertir en capital humano deberá ser una de las formas de inversión mas redituables económicamente comparado con destinar recursos a otros aspectos.

Los méritos de esta forma de inversión humana, serán equiparables con invertir en formas alternativas de capital. Las decisiones de inversión serán basadas en las expectativas de utilidad, vida y los márgenes de contribución competirán entre cada alternativa existente. (Cohn 1979).

Aunado a esto, el mismo autor comenta que además, estas decisiones también se encuentran bajo la influencia de las cuestiones políticas de status o jerarquía dentro de las empresas.

Un ejecutivo quizá prefiera realizar un diplomado en Harvard que en una Universidad local, esto, influenciado por el interés de conseguir prestigio.

El Análisis Costo Beneficio se convierte entonces en un mecanismo para guiar las decisiones de inversión y realizar el proceso, así como en un importante cambio tecnológico para modernizar los sistemas de capacitación. (Head y Buchanan, 1981)

Por último, el tercer punto indica que tanto los costos como los beneficios ocurren a través de un período de tiempo, usualmente años, por lo que realizar una comparación costo beneficio implica comparar los valores presentes al momento de iniciar una investigación.

En un sentido económico, los costos que implica la capacitación deberán ser asignados al individuo, a toda la organización o a la sociedad en proporción de los beneficios derivados. De acuerdo a Bartel y Borjas (1977), la educación es general o específica según su naturaleza.

La capacitación general incrementa el crecimiento económico global y es transferible de una organización a otra.

Por comparación, el entrenamiento específico incrementa los valores del trabajador para un empleado específico o para un empleo en particular.

Odiorne (1979), proporciona consumos e inversiones tanto en la educación generalizada como específica, caracterizando a la educación corporativa como un balance entre los teóricos del aprendizaje y los economistas.

De acuerdo a Rogers y Ruchlin (1971), los costos para el entrenamiento general, son generados por los trabajadores. Después de que la capacitación es completada, las compensaciones individuales reflejarán sus incrementos en el trabajo y productividad para la empresa.

En cuanto a la identificación de los costos de la capacitación, estos pueden ser directos o indirectos y quizá ocultos, mas de lo que en realidad aparentan, además, se deberá identificar cuales no son contables como inversión.

Un ejemplo puede ser la realización de eventos de motivación, los cuales quizá sirvan para mantener al empleado en su puesto de trabajo, pero aunque esta utilidad representa una inversión en el capital humano, su beneficio quizá sea mejor valorado de modo filosófico que contable.

Un análisis mas definitivo de costos es presentado por Head y Buchanan (1981). Su método clasifica los costos en cinco categorías:

Costos de estudiantes, costos instruccionales, costos administrativos, costos de facilitadores y costos de desarrollo instruccional.[2]

Relativo a los costos de estudiantes, estos autores nos mencionan el costo de "perdida de oportunidad", del cual ya hemos hablado anteriormente.

Este costo es definido como el valor de la productividad perdida por que el entrenado no se encuentra en su puesto de trabajo.

Dentro del mismo articulo, mencionan un ejemplo en el cual la empresa en cuestión (no se detalla el nombre), decidió calcular el costo de la perdida de oportunidad determinando el monto de dólares de cada individuo en una categoría de trabajo particular que contribuía a engrosar los ingresos corporativos.

Dividiendo estos ingresos devengados por alumno, por los días productivos en el año y multiplicándolo por el número de días en el curso, se determinó el valor del costo de perdida de oportunidad mientras los trabajadores eran capacitados.

¿Como podemos valuar dichos costos a través del Análisis Costo Beneficio?

Cohn (op. cit.) identifica tres criterios en cuanto a inversiones se refiere:

- Valor presente neto,
- Promedio interno de retorno
- Promedio costo beneficio.[3]

Bajo el supuesto del "valor presente neto", se considera que en todos los proyectos están presentes los valores de los beneficios, los cuales exceden los valores de los costos, por lo tanto, cuando el valor presente de los

[2] Las fórmulas para el calculo de cada categoría de costos se encuentran en: Head, G.E y Buchanan, C.C., (1981). Cost benefit analisys of training: A fundation for change, NSPI Journal, 2010). 25-27.

[3] Para detallar las fórmulas de estos criterios, consultar: Frest y Turvey, (1965, pag. 705)

beneficios es mayor que el valor de los costos, la inversión es conveniente en cuanto a costo beneficio.

Bajo el promedio interno del criterio de retorno, se seleccionan todos los proyectos que constituyeron el promedio interno de retornos excediendo el promedio elegido de descuento.

El promedio interno de retorno es el punto en el que el promedio de descuento resulta en "beneficios menos costo es igual a cero."

El promedio de costo beneficio dirige la sección de todos los proyectos que formaron el promedio del valor neto presente de beneficios a costos, que es igual o mayor que uno.

En toda circunstancia, la elección del promedio de descuento, es vital para determinar el Costo beneficio. (Cohn, op cit, citando a Prest y Turvey, 1965, pag. 703).

Por último, relativo a los costos, vale la pena agregar que la definición de estos debe considerarse de acuerdo a la filosofía de toda la empresa y no únicamente tomando en cuenta las necesidades del área de capacitación.

Beneficios arrojados por la capacitación

De acuerdo a Weisbrod (1962), deben existir tres elementos para poder calcular la contabilidad de los beneficios derivados de los programas educativos dentro de las compañías:

a) Capacidad de los beneficios,
b) Identificación de los beneficiarios y
c) Amortización de los beneficios.

a) Capacidad de los beneficios

Los beneficios de la capacitación pueden ser considerados como incrementos en la productividad, decrementos en costos o como promedios mayores de

participación, ya sea dentro de una organización o como repercusiones en la sociedad.

Inherente al análisis costo beneficio, existe el supuesto de que hablando en términos económicos, los recursos son siempre escasos.

El criterio general para una decisión de inversión es la maximización del valor neto presente del ingreso (Cohn op. cit.).

Una vez que la decisión ha sido orientada a invertir en el capital humano a través de la capacitación, se debe elegir el mejor método y el que aporte un resultado mayormente positivo en cuanto a costo beneficio.

Siguiendo con Head y Buchanan (1981), ellos sugieren que de acuerdo al tipo de método a utilizar, se estimen los costos para así elegir las mejores alternativas a aplicar y que de esta manera será posible predecir reducciones en el presupuesto de entre 25% y 60%.

b) Identificación de los beneficiarios

Los supuestos anteriores, indican que el promedio de retorno para una organización puede ser calculado desde tres puntos de vista diferentes: el patrón, el empleado y la sociedad como un todo.

Cohen (op. cit.), ilustra los beneficios tangibles e intangibles esperados para cada perspectiva.

Los beneficios tangibles para el patrón incluyen incrementos en el valor productivo del trabajador y una mayor retención de empleados en la compañía.

Los beneficios intangibles para el mismo, incluyen mayor disciplina en los trabajadores y menos conflictos en las áreas de trabajo.

Los beneficios tangibles para el empleado consisten en los sueldos recibidos después de la capacitación, menos los salarios concluidos después del entrenamiento, así como mayor facilidad para la realización del trabajo.

Los beneficios intangibles para la sociedad, incluyen estabilidad política, así como una mayor disciplina y menos rotación de empleos, que también es descrito como beneficio para los patrones.

Aunque no se encontraron cifras al respecto, es común observar que los empleados que participaron en capacitación, muestran una rotación mas baja, menor ausentismo, menores accidentes de trabajo y mayores posibilidades de obtener ascensos.

Estudiosos como Urban, midieron los beneficios indirectos de la capacitación.

Los patrones obtienen beneficios al invertir en el recurso humano, entonces, regresan a los empleados una porción del retorno del trabajo e incremento en la productividad. En la mayoría de los casos, los beneficiarios primarios de la capacitación son los patrocinadores de la organización.

Los beneficios sociales de las inversiones en la capacitación corporativa, son de impacto secundario, pero de cualquier manera son importantes.

Si los empleados capacitados ganan mas, también pagan mayores impuestos y consumen mas bienes y servicios dentro de su comunidad.

De modo similar, si los capacitados incrementan los beneficios corporativos, las organizaciones pagan mayores impuestos, proporcionan mayores bienes y servicios y mas empleos para los ciudadanos.

En un sentido sociológico, la capacitación se puede convertir en un mecanismo para perpetuar el orden social y prevenir desordenes políticos. (Bowles 1982).

c) Amortización de beneficios

Los beneficios de la capacitación, se extienden a largo plazo, por lo que es un argumento para provocar la valoración de la misma.

Bartel y Borjas (1977), sugieren un método para la evaluación de los beneficios, en el que estos beneficios relativos a la capacitación específica son medidos contra el tiempo sobrante esperado en gastos individuales de trabajo.

Los periodos de pago retroactivo para la capacitación general, son entonces comparados contra la vida sobrante o improductiva del trabajador.

En resumen, un buen argumento para justificar la aplicación de diversos costos a distintos tipos de entrenamiento, es la amortización que representa la utilidad de las habilidades adquiridas por ese medio.

De acuerdo a Cullen, Swain, Sisson y Swanson (1978), las inversiones en el capital humano, a diferencia de otras formas de capital, no son depreciables, a excepción de que como se menciona mas adelante, las habilidades adquiridas no sean ejercitadas.

Problemas relativos al Análisis Costo Beneficio

Una vez habiendo revisado lo relativo a los costos y beneficios, se presentan a continuación algunas consideraciones que fueron encontradas en la bibliografía consultada, las cuales se refieren a dificultades que posee el Análisis Costo beneficio.

La evaluación costo beneficio no es una ciencia pura y muchos problemas inherentes a ella deben ser solucionados a la hora de evaluar las inversiones en el capital humano.

El primer problema es que el personal deteriora sus habilidades cuando se mantienen ociosas. Otras formas de capital no experimentan esta degradación por uso limitado o desuso. (Schultz 1981).

Aunado a lo anterior, existen muchos obstáculos para la libre elección de profesiones y acceso al entrenamiento.

A causa de que los retornos individuales de la inversión en educación exceden los retornos sociales, algunas preguntas filosóficas quizá sean formuladas,

cuestionando la propiedad de los negocios o de la sociedad incrementando la productividad, percepciones y movilidad de los individuos.

Como tercer punto, es realmente difícil determinar que niveles de capital humano o habilidades cognoscitivas son mínimamente suficientes para la realización del trabajo efectivo (Hurn, 1985).

Otro aspecto importante, es que algunos teóricos como Brandemberg (1982), afirman que la exactitud en el costo beneficio es imposible para nuestro entendimiento rudimentario de lo que significa el capital humano.

Otros estudiosos opinan que las inversiones en el capital humano son legitimas aún si no existe una efectividad costo beneficio y que este análisis proporciona beneficios físicos a los capacitandos y beneficios sociales que resultan en una mayor satisfacción en el empleo (Roberts 1982).

Finalmente existen problemas con el calculo del costo beneficio por sí mismo.

Las decisiones de como promediar el capital, promedios de descuento, designación de grados de riesgo, calculo de discrepancias, problemas de contabilidad y aún las vías personales en la selección de inversiones o alternativas; son factores que probablemente causen inexactitud en el calculo del Análisis Costo Beneficio.

Por otro lado, en contraparte, existen bases sólidas de información económica y financiera que proporciona perspectivas útiles y modelos viables para la medición del costo beneficio.

Lo que resulta muy claro, es que existe gran exactitud en el calculo de los costos, no siendo así en la definición de los beneficios obtenidos para el empleado.

CONCLUSIONES

Las perspectivas que mantiene el Análisis Costo Beneficio son muy encontradas. Mientras los resultados del Costo beneficio y la literatura al

respecto están creciendo, existen importantes controversias filosóficas y metodológicas que requieren solución.

De acuerdo a un estudio realizado en 1987 en el estado de Ohio, en el cual fueron entrevistados 35 directivos de capacitación de varias empresas (Lombardo A. Cynthia, 1989), existen diversas opiniones en relación a las ventajas y desventajas que representa la utilidad del Análisis Costo Beneficio, las cuales resumo a continuación.

Ventajas

- Las conclusiones a favor del análisis afirman que "El máximo incentivo para desarrollar y aplicar el Costo beneficio es que por medio de el se puede justificar y vender la capacitación."

- "Gran parte de las dificultades que enfrentan los responsables de la capacitación corresponden a la ausencia de parámetros poco medibles y cuantificables de los beneficios que esta aporta, por lo que la educación corporativa está a expensas de lo que los directivos de la organización piensen acerca de ella. Una manera de combatir esta situación es la implementación del Análisis Costo Beneficio".

- "La habilidad para definir los costos es un camino para probar que la capacitación puede ser un proyecto financiero ligado a las operaciones organizacionales, mas que estar vinculada con los costos de soporte".

- "El Análisis Costo Beneficio es una prueba para poder obtener recursos suficientes y evita que en tiempos difíciles dentro de la organización, seas el primer candidato para ser despedido".

- "Para provocar impacto en la organización, debe existir una alto nivel de seguridad de que los recursos serán invertidos en los programas correctos para lo cual, el Análisis Costo Beneficio representa una gran utilidad".

- "Cuando la aplicación del Análisis Costo Beneficio se realiza de manera rutinaria, inyecta disciplina en la capacitación y el control de la misma".

Desventajas

- "Existen dificultades a la hora de cuantificar los beneficios, pues no en todos los casos en posible traducirlos a utilidades económicas, por lo que los datos que se utilizarán para calcular el costo beneficio serán cuestionables"

- "Existe desconocimiento y escepticismo acerca de los supuestos y los detalles prácticos del Análisis Costo Beneficio, lo que representa una barrera difícil de sortear para lograr la aplicación del mismo".

- "Un estudio de Costo Beneficio bien realizado implica mucho tiempo y dinero, así como tareas analíticas que requieren de sumo cuidado, pues en muchos casos, los beneficios arrojados por un sistema de capacitación son a largo plazo y de momento los costos pueden parecer mayores a los resultados garantizados."

- Muchos responsables de la capacitación expresaron que la aplicación del costo beneficio en sus programas, puede cuestionar la efectividad de su trabajo, lo que significaría mostrar sus errores y debilidades.

- "La cultura de algunas organizaciones puede desalentar el uso del Análisis Costo Beneficio, pues su constante cambio no permite la aplicación del mismo"

Por último, parece haber una gran necesidad de validación para los constructos técnicos en la vida real de la educación corporativa.

Los directivos cuya meta es mejorar la productividad organizacional al proporcionar capacitación basada en necesidades específicas de operaciones, deben de familiarizarse -y en algunos casos realizar- con reportes económicos e indicadores para medir el efecto de la capacitación en la productividad.

Apesar de las dificultades inherentes a esta aplicación, el Análisis Costo Beneficio es un arma legítima que puede mejorar la reputación del departamento de capacitación y contribuir a la profesionalización de la misma. (Lombardo op. cit.).

Los recursos experimentales tienen un largo camino por recorrer y la investigación relativa al Costo beneficio en capacitación será un auxiliar imprescindible para mejorar esta herramienta.

En el siguiente capitulo, se presenta una aplicación práctica del Análisis Costo Beneficio, para complementar el recorrido bibliográfico que hasta aquí se ha conjuntado, así como las conclusiones, limitaciones y sugerencias que ha traído consigo la aplicación de este proceso.

CAPITULO V

METODOLOGÍA

V.1.- JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surgió al notar que dentro del campo de la capacitación y específicamente en el sector financiero como es una compañía de seguros, la capacitación dirigida a la fuerza de ventas de la misma, no cuenta con datos que permitan a la organización conocer los resultados que en términos económicos produce este proceso.

Por otro lado, también resultó interesante realizarla al comprobar que dentro de la facultad de psicología, no existe ninguna tesis de licenciatura en la cual se muestre una aplicación practica del modelo costo beneficio en capacitación, hasta el momento que la tesis se concluyó (Junio 1997).

V.2.- OBJETIVO

Probar un modelo que fue desarrollado por PEMEX en conjunción con el I.M.P. para detectar necesidades de capacitación, posteriormente adaptado por el Lic. Humberto Patiño Peregrina en 1996 a la metodología costo beneficio en capacitación para lograr resultados en términos económicos, en el sector financiero, por lo que todo lo relativo a este procedimiento fué diseñado por el Lic. Patiño.

V.3.- SUJETOS

El grupo de 10 personas que participó en la investigación, forma parte de una supervisoría o promotoría de seguros, contando también con la participación del supervisor para obtener y corroborar los datos aportados por los propios agentes.

Como el periodo al cual se refirió la aplicación fue el segundo semestre de 1995, los sujetos participantes debieron haber ingresado a la compañía antes de esta fecha, por lo que no fue posible aplicar el instrumento a una muestra mas numerosa.

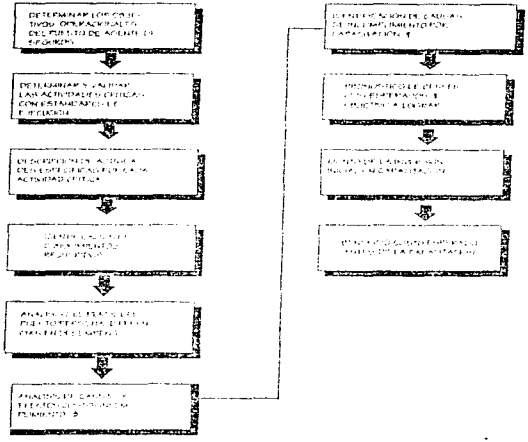
V.4.- INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizo en la investigación se adapto del original, el cual fue elaborado para practicarlo en PEMEX.
Las adaptaciones que se realizaron fueron principalmente orientarlo hacia el puesto del agente de seguros, aunque los pasos seguidos fueron prácticamente los mismos, los cuales serán detallados y referidos a cada formato (Anexos), en el apartado siguiente que se refiere al procedimiento de la investigación.

V.5.- PROCEDIMIENTO

El procedimiento utilizado se muestra en el siguiente esquema:

ANALISIS COSTO BENEFICIO
PROCESO



A continuación presentaré brevemente en que consiste cada uno de los pasos que fueron desarrollados en un periodo comprendido de Febrero a Octubre de 1996, detallando los formatos que fueron aplicados en cada uno, los cuales fueron adaptados de los originalmente aplicados en PEMEX, por el Lic. Humberto Patiño P.

Para consultarlos, favor de referirse a los anexos.

1.- Determinar los objetivos operacionales de cada puesto

Con ayuda del supervisor (promotor) y del mejor ocupante del puesto, se definió el objetivo que guió a la promotoría durante el segundo semestre de 1995, así como el objetivo operacional del puesto, describiendo los resultados que debían lograrse y que contribuían al objetivo del área de trabajo (promotoría). (ANEXO 1, INCISOS A Y B).

2.- Determinar y validar las actividades críticas con estándares de ejecución

Posteriormente, se definieron las actividades críticas del puesto, entendiendo como tales aquellas que contribuyen al logro de los objetivos, tomando en cuenta que debían quedar muy claros los estándares de ejecución de cada una, obteniendo un total de 14. Estas fueron jerarquizadas en orden de importancia de acuerdo a su grado de contribución para el logro de los objetivos. (ANEXO 1, INCISO C)

3.- Descripción de actividades especificas por cada actividad crítica

Continuando con la ayuda del promotor, las actividades críticas fueron descompuestas a su vez en actividades específicas o sub-actividades, es decir las tareas que debían realizarse para el cumplimiento de cada actividad crítica así como su orden. También en este caso, la redacción de las actividades debe ser lo mas operacional posible y contener sus estándares de ejecución.
Al definir estas tareas, se detallaron los documentos que pueden ser utilizados como apoyo para realizar las actividades descritas. (ANEXO 2).

4.- Identificación de conocimientos requeridos

En el formato que se aplicaría posteriormente a los agentes, también se incluyó un espacio para definir los conocimientos que se requieren para lograr el cumplimiento de las actividades, tanto críticas como específicas.
(ANEXO 3)

5.- Análisis del perfil del puesto / persona y diferencias en el desempeño

En este paso se comenzó a trabajar directamente con los agentes, obteniendo un total de 10 aplicaciones, siendo que la promotoria se compone de 17 personas, como ya fue comentado anteriormente, la muestra fue elegida para que todos los participantes hubieran ingresado a la compañía antes del periodo evaluado (segundo semestre de 1995).

Tomando como base el paso anterior, primeramente se les pidió que leyeran cada actividad crítica y sus actividades específicas correspondientes y que anotaran una marca en las que consideraran haber tenido dificultad para desarrollarlas adecuadamente.
Posteriormente se les presentó un listado con las 14 actividades críticas señalando los estándares de ejecución de cada una, y cada persona debía anotar cual era su desempeño real en el periodo evaluado, la diferencia en cumplimiento y el porcentaje de cumplimiento por cada actividad.

El grado de cumplimiento real debía ser señalado de manera operacional, es decir medible. Si la actividad presentaba un estándar de "dos veces a la semana" y esto no era cumplido del todo, el agente podía anotar por ejemplo "una vez a la semana", posteriormente determinar una diferencia de un día a la semana y como porcentaje asignar el 50% de cumplimiento. (ANEXO 4)

6.- Análisis de causas y efectos, relación costo - incumplimiento ($)

Tomando como base el paso anterior, se eligieron las actividades en las que se encontraron diferencias en el desempeño y se enlistaron en otro formato, detallando lo siguiente en relación a cada una: diferencia en cumplimiento expresada en porcentaje, si la diferencia se debía a causas de falta de

capacitación se anotó una "x" y se definió el nivel de profundidad requerido para esta, pudiendo ser: bajo intermedio y avanzado.

Si la diferencia se debía a otras causas, se debía señalar en otro apartado, en el cual se presentaron las siguientes opciones: falta de recursos económicos, recursos materiales, métodos y procedimientos y otras causas. Si esta última era señalada, se debía anotar la causa específica que había arrojado la diferencia en el desempeño.

Después de lo anterior, se detallaron los efectos y consecuencias que trajo consigo cada diferencia en el desempeño, puntualizando que estos debían ser en términos de repercusiones económicas para la promotoría, o en otros términos, como afectaban al cumplimiento de los objetivos de la misma y del puesto en sí, por lo que además de la causa y el efecto se les pidió que determinaran el costo de cada uno. (ANEXO 5)

Una vez que se obtuvo la información, ésta fue validada por el promotor para detectar diferencias y corregir datos si fuera necesario.

7.- Identificación de causas de incumplimiento por capacitación

Para realizar el análisis de datos, se hizo un concentrado de cada uno de los evaluados, tomando en cuenta las actividades críticas en las que se encontró que las diferencias en el desempeño eran debidas a causas de capacitación, para así determinar lo que era susceptible de mejorar por medio de capacitación, su grado de profundidad y su plazo en tiempo. [1](ANEXO 6)

Por otro lado, se separó el monto de costos de no cumplimiento debidos a capacitación, del monto que era compuesto por otras causas, obteniendo un total de incumplimiento general, uno debido a causas de capacitación y un total de otras causas. (ANEXO 7) así como un porcentaje de repercusión de las necesidades de capacitación sobre el costo total. (ANEXO 8).

[1] Nota: este formato no fue requisitado en el ejemplo mostrado a causa de que la persona no presentó diferencias en su desempeño causadas por falta de capacitación.

8.- Pronóstico de beneficios esperados, objetivo a lograr

Con ayuda del promotor, después de haber analizado las cifras obtenidas, tales como repercusión económica total del no cumplimiento de los 10 agentes de la promotoría y la repercusión económica por necesidades de capacitación, se hicieron estimaciones para determinar que porcentaje de los resultados de incumplimiento y de los costos eran susceptibles de mejorar a través del programa de capacitación, pues como ya se mencionó anteriormente, no todas las diferencias se debían a falta de capacitación.

9.- Monto de la inversión inicial en capacitación

En base a las necesidades de capacitación detectadas, se estimó el programa adecuado para 10 participantes, tomando en cuenta los temas por orden de importancia de acuerdo a las repercusiones que tienen sobre los objetivos de la promotoría, es decir, si hubo diferencias de desempeño en la actividad 14 que es la mas importante, es la que será atendida de forma mas inmediata.
Una vez hecho lo anterior, se presupuestó el costo total del curso, tomando en cuenta los siguientes conceptos:

Instructor
cofee brake
manuales de capacitación
material didáctico
otros materiales
costo promedio por no laborar el número de días de duración del curso
sueldos administrativos del área de capacitación
instalaciones

Se obtuvo el costo promedio por curso asignando un monto a cada concepto y multiplicando este costo por el número de días de duración del evento y el costo promedio por persona, al dividir el costo total de la capacitación entre el número de participantes. (Estos costos se incluyen en el apartado de resultados).

10.- Costo - Beneficio esperado antes de la capacitación

Después de determinar el objetivo a alcanzar en cuanto a la reducción de los costos de no cumplimiento relativos a capacitación de los 10 agentes de la promotoría, esta cifra se divide entre el monto de inversión inicial en capacitación, para determinar los que se espera obtener por cada peso invertido por este concepto.

De esta manera se concluye en un dato conciso que nos permite determinar si la inversión es conveniente de realizar y hacer medible lo "imposible": los beneficios económicos (o bien las perdidas) que trae consigo cualquier proceso de capacitación. (ANEXO 9)

Aunque el proceso continúa en pasos posteriores en los que correspondería aplicar el proceso de capacitación y volver a realizar las estimaciones para evaluar lo que en realidad se reduciría el costo de no cumplimiento a causa de capacitación, en la presente investigación el proceso se detuvo aquí por cuestiones de tiempos de espera, de cualquier manera fue de gran utilidad la estimación obtenida y en sí la aplicación del proceso del análisis costo beneficio.

Para mostrar claramente el tiempo que fue destinado a cada paso y a cada persona, así como resumir las actividades que fueron realizadas, se incluye el reporte de la metodología de la investigación (ANEXO 10).

Mas adelante se detallarán las ventajas y desventajas que se presentaron durante su realización.

V.6.- RESULTADOS

A continuación presento los resultados que fueron obtenidos al aplicar el proceso de Análisis Costo Beneficio detallado en el apartado anterior.

A) Repercusión económica por incumplimiento total del área: $2,009,648.80

Después de realizar las evaluaciones de cada uno de los integrantes de la muestra, se obtuvo que la cifra por incumplimiento total del área indica un alto grado de diferencias en el desempeño tanto de las actividades críticas como específicas, por lo que los objetivos correspondientes al área y puesto no pudieron ser alcanzados a raíz de las mismas.

B) Repercusión económica por incumplimiento relativa a capacitación: $1,057,033.40

Como fue mencionado en repetidas veces en los distintos enfoques del proceso de costo beneficio, es indispensable que al estimar perdidas por no cumplimiento, estemos plenamente seguros de que monto de estas corresponden específicamente a falta de capacitación, pues de no hacer esto, estaremos haciendo estimaciones y pronósticos irreales al pretender mejorar o disminuir esta cifra a través de capacitación únicamente.

C) Porcentaje de incumplimiento relativo a capacitación (contribución de las necesidades de capacitación): 52%

De la cifra obtenida a causa de incumplimiento, el porcentaje relativo a capacitación corresponde prácticamente a la mitad, esto puede ser debido a varios factores como los siguientes:

- Los integrantes de la muestra tienen poco tiempo formando parte del área y carecen de los conocimientos suficientes para realizar el trabajo.
- El tipo de labor que realiza un agente de seguros es mas bien práctico, de acuerdo a los criterios de ellos mismos y del promotor, por lo que la gente dedica poco tiempo a su formación teórica.

- Generalmente la apremiante necesidad económica de una persona que ingresa a la actividad, provoca que antes de recibir una formación para dotarlo de conocimientos, habilidades y actitudes que el permitan cumplir los objetivos de su puesto, comiencen a trabajar sin contar con las bases suficientes para hacerlo.

D) Monto de inversión inicial en capacitación : $12,233.28

A continuación se presenta el desglose del presupuesto de capacitación calculado para 10 participantes, con una duración de 8 días de cursos (4 eventos de dos días cada uno).

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

1.- Instructor	$350 de sueldo por 2 días
2.- Cofee Brake	$20.00 por 10 participantes por dos días
3.- Material didáctico	$5.00 por 10 participantes = $50.00
4.- Manuales	$12.00 por 10 participantes = $120.00
5.- Otros materiales	$25.00 por curso
6.- Instalaciones	$800.00 por dos días
7.- Sueldos administrativos	$1333.32 por dos días
8.- Costo de no laborar dos días (perdida de oportunidad)	$360.00 por dos días promedio
Promedio por curso de dos días	$3058.32 (10 participantes)
Costo por persona por día	$ 305.83
Curso de 8 días por 10 personas	$12233.28
Costo global por persona	$1223.32

ROI estimado = B / D = $1,057,033.40 / 12,233.28 = 86.40

Es decir, por cada peso invertido se obtendrían $86.40 en un periodo de 6 meses de práctica por 8 días de capacitación.

Este ROI es estimado, puesto que no se puede afirmar que el total del porcentaje sea susceptible de ser mejorado a través del proceso de capacitación.

Con ayuda del supervisor se definió que lo que se podía mejorar en promedio corresponde al 40% del total debido a perdidas por falta de capacitación.

E) Repercusión económica de no cumplimiento relativa a capacitación estimada a mejorar: $422,813.36

F) Porcentaje de incumplimiento ideal a mejorar antes de la capacitación: 40%

ROI Ideal = E/D = 34.56

Es decir, idealmente por cada peso invertido se obtendrán $34.56 en un periodo de 6 meses de práctica por 8 días de capacitación.

A pesar de que no se espera mejorar el total de perdida por capacitación, finalmente los cálculos nos dicen que la inversión es conveniente de realizar, pues haciendo una comparación entre lo que se va a invertir contra lo que se va a obtener, resulta altamente conveniente en términos económicos invertir en capacitación del grupo formado por 10 agentes de seguros.

V.7.- CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la introducción del trabajo, así como a las aportaciones que realiza el mismo, se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- Como ya se mencionó, en la facultad de psicología hasta la fecha en la cual fue concluida esta tesis, no existía otro documento que aportara información del análisis costo beneficio en su parte práctica.

Al haber realizado la investigación en una empresa de servicios del sector financiero, aplicando un modelo que originalmente fue diseñado para detectar necesidades de capacitación en PEMEX y en el I.M.P. y posteriormente adaptado y diseñado por el Lic. Humberto Patiño Peregrina en 1996 para obtener resultados económicamente cuantificables de un proceso de capacitación, se concluye que esta herramienta puede ser adaptada de acuerdo a las necesidades que la empresa presente, tanto en el sector industrial como en el sector de servicios financieros.

Los pasos que propone la metodología son fundamentales para llegar a un resultado expresado en términos económicos, aunque por la naturaleza de los puestos y de las actividades realizadas en una empresa de servicios, quizá resulte compleja la definición y medición de los objetivos operacionales de los mismos, por ende puede resultar difícil de medir que actividades se cumplen o no en su totalidad y traducir a términos cuantificables las que sean definidas con índices de incumplimiento.

En el apartado de limitaciones y sugerencias se detallaran mas a fondo algunas dificultades que se presentaron al aplicar el modelo, sin embargo se obtuvieron resultados concretos y medibles, útiles para estimar si un proceso de capacitación resulta conveniente en términos económicos.

Examinando estos resultados se concluye que:

A) La repercusión económica por incumplimiento total resulta ser muy elevada, ($ 2,009,648.80) si tomamos en cuenta la cifra que marcó el objetivo del área en el segundo semestre de 1995 ($1,000,000.00), por lo

que una conclusión pertinente es estimar que dicha meta pudo haber sido mas alta si se hubiera contado con estos datos antes de fijarla.

B) La repercusión económica de incumplimiento relativa a capacitación ($1,057,033.40) constituyó un poco mas del 50%, por lo que resulta evidente que las personas participantes en la investigación tienen necesidades muy claras en cuanto a falta de conocimientos sobre la realización de sus labores.

C) Después de haber calculado el porcentaje ideal a mejorar, se determinó que el R.O.I. ideal era de 34.56, lo que significa que por cada peso invertido en capacitación en un lapso de 6 meses (que fue el periodo evaluado), se obtendrían $ 34. 56

Si se compara este R.O.I. ideal con dos cifras presentadas en los estudios realizados en México, 27.4 dólares por cada dólar invertido en 1 año (pagina 86) y 6.85 por cada peso invertido (pag. 90), se concluye que dicha cifra es alta y nos demuestra que invertir en capacitación para este grupo de agentes de seguros resulta altamente conveniente desde el punto de vista económico.

2.- Con relación a la investigación documental, la revisión fue exhaustiva, por lo que su realización se llevó aproximadamente tres años.

Se contemplaron fuentes nacionales y extranjeras con el propósito de aportar la máxima información posible y también con la intención de comprobar la inquietud que fue la semilla de esta investigación: en México el análisis costo beneficio es prácticamente desconocido y poco apreciado como un proceso que nos da una idea, sino exacta, si muy estimativa del resultado que puede tener el presupuesto destinado a la capacitación: tiene una utilidad económica o bien, no es conveniente encaminar hacia este aspecto los recursos de una compañía.

3.- En cuanto a la Ley Federal del trabajo, como ya se mencionó en el primer capitulo, se concluye que dicha Ley no contempla en ninguno de sus artículos relativos a la capacitación, un apartado dedicado a la evaluación y análisis costo beneficio de la misma, por lo que en ocasiones el proceso tiende a ser un fin en si mismo y no un medio para lograr el incremento en la productividad del trabajador.

V. 8.- LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Después de aplicar prácticamente el proceso, se encontraron varios puntos que vale la pena comentar y que influyeron para la obtención de los resultados de la investigación:

1.- Como ya se mencionó, la investigación fue aplicada en una supervisoría de una empresa de seguros, a 10 agentes de ventas, para evaluar que tan conveniente resultaba invertir en capacitarlos.

La naturaleza del trabajo de los agentes así como sus cargas de trabajo, dificultaron la realización de la investigación, pues contaban con poco tiempo, así como con poca disposición para contestar los cuestionarios, aportar datos y que estos fueran fidedignos.

Aunque la parte práctica del proceso se llevó a cabo en aproximadamente 48 horas efectivas de trabajo con ellos, hubo algunas ocasiones que las reuniones no pudieron ser efectuadas como se tenia previsto.

2.- Como la relación laboral que guardan los agentes con la compañía consiste en un contrato mercantil, cada área de trabajo tiene sus muy particulares sistemas de trabajo, que aunque están regidos en su mayoría por los objetivos institucionales, tienden a ser cambiantes y flexibles a través del tiempo, por lo que el objetivo que se fijó para un periodo de tiempo puede cambiar rápidamente.

Esto también causa que los agentes tengan poca información en cuanto a los objetivos de su área de trabajo y que mas bien tiendan a trabajar por necesidades propias, lo que les impide tener claras las metas que la compañía espera de ellos.

Un ejemplo de esto se presentó al momento de pedirles que tradujeran en términos económicos las perdidas que representaba para la empresa el que ellos no cumplieran al 100% con las actividades de su puesto.

Los datos no fueron claros y hubo que determinarlos con el supervisor del área, quien también mostró cierta dificultad para definirlas.

Por otro lado, hasta hace poco tiempo, cuando el sistema computarizado de la compañía fue modernizado, existían pocos datos estadísticos acerca del trabajo de los agentes, por lo que resultó complicado consultar esta información.

3.- Otro factor que influyó fue la alta rotación que suele presentarse en las promotorías.
De cada 10 agentes que son reclutados, en una año permanecen aproximadamente dos o tres personas, por lo que resulta muy difícil el seguimiento de la investigación.

4.- Por último, vale la pena mencionar que no existió un instructivo que indicara como aplicar la metodología de la investigación, únicamente se contó con algún material que fue proporcionado por el asesor del presente trabajo, así como con las platicas y asesorías efectuadas durante su realización.

Por las causas anteriores, el proceso puede resultar largo y de difícil aplicación, lo que puede ser contrarrestado al contar con los datos suficientes que respalden la investigación, como por ejemplo, descripciones de puestos, objetivos institucionales y de las áreas de trabajo, evaluaciones periódicas del desempeño y específicamente enfocadas al área de capacitación, y metas claramente establecidas que marquen lo que deberá obtenerse después de cada proceso.

Aunque las limitaciones anteriores de alguna manera debieron haber influido en los resultados, el proceso de la investigación fue de gran utilidad incluso para los propios integrantes del área en la que se llevó a cabo la evaluación, pues de acuerdo a sus comentarios, les fueron aportados elementos que les ayudaron a identificar fallas en su desempeño, carencias en su proceso de formación, una descripción clara de sus actividades y nociones de como realizan su trabajo.

Lo que considero mas valioso del proceso, fue haber tenido la experiencia de que es susceptible de ser aplicado y mejorado.

Concluyo diciendo que el propósito fundamental de la tesis se cumplió, pues este esquema puede representar una posibilidad para que el Análisis Costo Beneficio tenga mayor difusión, sirva como ejemplo de aplicación en una empresa mexicana y así, alentar su desarrollo y perfeccionamiento, para probar que si la capacitación se dirige hacia los trabajadores que realmente la necesitan, resulta conveniente desde el punto de vista económico tanto para ellos como para el empresario y por ende a la sociedad.

ANEXOS

ANALISIS COSTO BENEFICIO

PERFIL - PUESTO

PUESTO: Agente de Seguros FECHA DE APLICACION: 9-Mayo-1996
DEPENDENCIA:

INSTRUCCIONES: ESTA HERRAMIENTA, PRETENDE IDENTIFICAR EL " DEBER SER" DEL PUESTO EN ANALISIS. ANOTE LOS DATOS QUE A CONTINUACION SE SOLICITAN, CONSIDERANDO QUE LA INFORMACION DEBE EXPRESARSE EN TERMINOS CUANTIFICABLES:
1 - OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO EN UN PERIODO DETERMINADO.
2.- OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO, DECRIBIENDO LOS RESULTADOS QUE DEBEN LOGRARSE Y QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO.
3 - ACTIVIDADES CRITICAS, DETERMINANDO AQUELLAS QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS (JERARQUIZARLAS DEL 1 EN ADELANTE)

A) OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS):
PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS.

B) OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:
PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO; EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

C) ACTIVIDADES CRITICAS CON ESTANDARES DE EJECUCION

A.	OBTENER 20 PROSPECTOS A LA SEMANA	12
B.	ESTABLECER AL MENOS 2 CITAS DIARIAS	14
C.	JERARQUIZAR SUS PENDIENTES Y ACTIVIDADES A REALIZAR POR SEMANA, DANDO DETERMINADO TIEMPO A CADA UNA Y CONSIDERANDO TODAS LAS ACTIVIDADES CRITICAS DESCRITAS.	13
D.	LLEVAR UN REGISTRO DIARIO DE SU ACTIVIDADES	8
E.	PROGRAMAR DIARIAMANTE LA COBRANZA PENDIENTE DE POLIZAS	5
F.	PROGRAMAR MENSUALMENTE LAS RENOVACIONES DE POLIZAS	2
G.	DEDICAR 24 HORAS AL MES COMO MINIMO PARA CAPACITARSE	7
H.	REVISAR SEMANALMENTE LOS CAMBIOS GENERADOS EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA COMPAÑIA	4
I.	EFECTUAR AL MENOS TRES LLAMADAS SEMANALES A DIVERSOS CENTROS DE INFLUENCIA	6
J.	LLEVAR UN CONTROL DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS	1
K.	CERRAR UN NEGOCIO DIARIO PREFERENTEMENTE DE LOS RAMOS DE VIDA Y/O AUTOMOVILES.	11
L.	REVISAR AL MENOS TRES DIAS A LA SEMANA LAS POLIZAS SOLICITADAS Y EMITIDAS	9
M.	EXPLICAR EN CADA ENTREGA, LAS PRINCIPALES COBERTURAS DE LA POLIZA AL CLIENTE.	3
Ñ.	COBRAR CADA POLIZA DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES A LA EMISION DE LA MISMA	10

*** GRADO DE CONTRIBUCION AL LOGRO DEL OBJETIVO, DONDE EL NUMERO MAS ALTO, CORRESPONDE A LA MAYOR CONTRIBUCION.**
PARA EL LLENADO DE ESTE FORMATO DEBERAN DE SER INVOLUCRADOS LOS MEJORES OCUPANTES DEL PUESTO.

PERFIL - PUESTO

PUESTO: FECHA DE APLICACION:
DEPENDENCIA:

A CONTINUACION, SE PRESENTA UN LISTADO DE LAS 14 ACTIVIDADES CRITICAS CON SUS ESTANDARES DE EJECUCION CORRESPONDIENTES, PARA GUIAR AL LECTOR EN LA CONSULTA DE LOS ANEXOS 2 Y 3.

14.- ESTABLECER DOS CITAS DIARIAS EN FUNCION DE LOS INGRESOS DEL PROSPECTO, CORRESPONDIENTES A $5,000.00 MENSUALES COMO MINIMO.

13 - JERARQUIZAR SUS PENDIENTES Y ACTIVIDADES A REALIZAR POR SEMANA, DANDO DETERMINADO TIEMPO A CADA UNA Y CONSIDERANDO TODAS LAS ACTIVIDADES CRITICAS AQUI DESCRITAS.

12.- OBTENER 20 PROSPECTOS A LA SEMANA, TOMANDO EN CUENTA SU CAPACIDAD DE PAGO (MINIMO DE INGRESOS $5,000.00 MENSUALES) A PARTIR DE CENTROS DE INFLUENCIA, DIRECTORIOS Y REFERENCIAS

11 - CERRAR UN NEGOCIO DIARIO COMO MINIMO, PREFERENTEMENTE DEL RAMO DE VIDA Y / O AUTOMOVILES

10 - COBRAR CADA POLIZA DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES A LA FECHA DE EMISION DE LA MISMA

9 - AL MENOS TRES DIAS A LA SEMANA, REVISAR LAS POLIZAS SOLICITADAS Y EMITIDAS.

8 - LLEVAR UN REGISTRO DIARIO DE SUS ACTIVIDADES RELATIVAS AL TRABAJO

7 - DEDICAR AL MENOS 24 HORAS AL MES PARA CAPACITARSE

6 - EFECTUAR LA MENOS TRES LLAMADAS SEMANALES A CENTROS DE INFLUENCIA CON EL PROPOSITO DE CAPTAR NEGOCIOS

5 - PROGRAMAR DIARIAMENTE LA COBRANZA DE POLIZAS Y RECIBOS

4 - REVISAR SEMANALMENTE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA, YA SEA LEYENDO CIRCULARES, PREGUNTANDO AL PROMOTOR O ACUDIENDO A LAS DIVERSAS AREAS DE LA OFICINA

3 - EXPLICAR EN CADA ENTREGA DE LA POLIZA LAS COBERTURAS AL CLIENTE, ASI COMO TAMBIEN DETALLAR LOS ALCANCES DE LA MISMA Y LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN CASO DE SINIESTRO.

2.- PROGRAMAR MENSUALMENTE LAS RENOVACIONES DE LA CARTERA DE POLIZAS.

1 - LLEVAR UN CONTROL DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS.

FORMATO POR ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION:

INSTRUCCIONES
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3.- MARQUE CON UNA (X) SOBRE EL NO. CORRESPONDIENTE EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS.

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO; EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995

ACTIVIDAD CRITICA 14. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION:
ESTABLECER DOS CITAS DIARIAS EN FUNCION DE LOS INGRESOS DEL PROSPECTO, CORRESPONDIENTES A $5,000.00 MENSUALES COMO MINIMO	1 - REGISTRO DE LLAMADAS 2 - PROYECTO 100 3 - FONOMATICO LOS 3 FORMATOS SE ENCUENTRAN EN LA PROMOTORIA O EN EL AREA DE CAPACITACION AGENTES.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

14.1.- OBTENER INFORMACION DE LOS PROSPECTOS POR MEDIO DE ENTREVISTAS, PARA ANALIZAR SU CAPACIDAD DE DESICION, CONOCER EL GIRO DE SU ACTIVIDAD Y EN GENERAL, DETERMINAR SUS NECESIDADES
14.2.- SOLICITAR REFERENCIAS AL PROSPECTO, PARA AMPLIAR SU CARTERA.
X 3.- CONTAR CON CENTROS DE INFLUENCIA DE DIVERSOS CIRCULOS SOCIALES, QUE PERMITAN CONSEGUIR UN MAYOR NUMERO DE NEGOCIOS.
14.4.- ESTRUCTURAR LA PRESENTACION DEL PRODUCTO, RESALTANDO SUS BENEFICIOS, EN BASE A LAS NECESIDADES DE CADA CLIENTE.
14.5.- UTILIZAR EL ESQUEMA DE COMUNICACION TELEFONICA QUE MARCA EL SISTEMA FONOMATICO, PARA DESPERTAR INTERES EN EL PROSPECTO HACIA LA VENTA.
X 6.- REALIZAR UN MINIMO DE 5 LLAMADAS DIARIAS A NUEVOS PROSPECTOS O CENTROS DE INFLUENCIA, UTILIZANDO EL ESQUEMA DE COMUNICACION TELEFONICA DEL SISTEMA FONOMATICO

FORMATO POR ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION:

INSTRUCCIONES:
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS.

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA 13. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION.
JERARQUIZAR SUS PENDIENTES Y ACTIVIDADES A REALIZAR POR SEMANA DANDO DETERMINADO TIEMPO A CADA UNA Y CONSIDERANDO TODAS LAS ACTIVIDADES CRITICAS AQUI DESCRITAS	1.- AGENDA PERSONAL.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

13.1.- ANOTAR DIARIAMENTE LAS CITAS PENDIENTES PARA COBRO Y VENTA, ZONIFICANDOLAS POR COLONIAS O DELEGACIONES
X 2 - JERARQUIZAR POR ORDEN DE VENCIMIENTO LOS COBROS EN LA AGENDA
13.3.- DESTINAR UNA HORA DIARIA A REALIZAR LLAMADAS TELEFONICAS, RELATIVAS A VENTAS, HACIENDO UN MINIMO DE 25 LLAMADAS EN PROMEDIO POR SEMANA.
X 4.- COBRAR Y ENTREGAR CADA POLIZA EN UN MAXIMO DE MEDIA HORA CADA UNA
13.5 - ANOTAR EN LA AGENDA ACTIVIDADES NO PREVISTAS DURANTE EL DIA.
13.6 - MARCAR UNA HORA DEL DIA EN LA AGENDA, PARA LLAMAR A LOS DEPARTAMENTOS DE EMISION.
13.7.- COBRAR SEMANALMENTE LAS COMISIONES
X 8.- ELABORAR LAS PROPUESTAS, ESTUDIOS, COTIZACIONES ETC . POR LA TARDE.

FORMATO POR ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION

INSTRUCCIONES:
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2 - DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3 - MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA 12. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION.
OBTENER 20 PROSPECTOS A LA SEMANA, TOMANDO EN CUENTA SU CAPACIDAD DE PAGO (MINIMO DE INGRESOS $5,000.00 MENSUALES), A PARTIR DE CENTROS DE INFLUENCIA, DIRECTORIOS, REFERENCIAS, ETC	1.- PROYECTO 100 2.- DIRECTORIO TELEFONICO 3 - SOLICITUD DE SEGURO (CONSULTAR ESPACIO DE REFERENCIAS) EL " PROYECTO 100 "PODRA SER CONSEGUIDO EN LA PROMOTORIA

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

12.1.- PONERSE EN CONTACTO CON ORGANIZACIONES O PERSONAS QUE REPRESENTEN MERCADOS POTENCIALES PARA LA VENTA DE SEGUROS
X 2 - UTILIZAR METODOS DE COMUNICACION QUE PERMITAN LA OBTENCION DE INFORMACION DEL PROSPECTO, COMO SON CARTAS, TELEFONO, CITAS, VISITAS PERSONALES, ETC
X 3.- EVALUAR A LOS CANDIDATOS ENFOCANDOSE PRINCIPALMENTE EN SU CAPACIDAD DE PAGO ($5,000.00 MINIMOS DE INGRESO MENSUAL) Y NECESIDADES PERSONALES
X 4.- ASISTIR A EVENTOS SOCIALES DE TODO TIPO

FORMATO POR ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION

INSTRUCCIONES
1 - ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3 - MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995

ACTIVIDAD CRITICA 11. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION:
CERRAR UN NEGOCIO DIARIO COMO MINIMO, PREFERENTEMENTE DEL RAMO DE VIDA Y / O AUTOMOVILES	1 - ESTUDIOS ACTUARIALES Y FOLLETOS DE PRESENTACION, ASI COMO SOLICITUDES DE CADA PRODUCTO (SE LOCALIZAN EN CADA OFICINA)

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

X 1.- TENER UN MINIMO DE DOS CITAS DIARIAS CON PROSPECTOS PREVIAMENTE EVALUADOS
X 2.- DETERMINAR COMO META A CUMPLIR UN MINIMO DE $300.00 DIARIOS DE INGRESO FIJO
11.3.- REALIZAR LAS PRESENTACIONES DE PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES DE CADA CLIENTE
11.4.- IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO, A FIN DE CONTAR CON ARGUMENTOS PARA MANEJAR LAS OBJECIONES DEL CLIENTE
11.5.- PRESENTAR AL CLIENTE AL MENOS TRES ALTERNATIVAS DE SOLUCION PREVIAMENTE PREPARADAS, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DETECTADAS
11.6.- AL FINALIZAR LA PRESENTACION DEL PRODUCTO, SOLICITAR AL CLIENTE LA FIRMA DE LA SOLICITUD DE POLIZA
11.7 - LLENAR LA SOLICITUD CON EL CLIENTE, CUBRIENDO TODOS LOS REQUISITOS CON TINTA AZUL O NEGRA
X 8 - SOLICITAR UN ANTICIPO DE PAGO AL CLIENTE, DETERMINANDO EL IMPORTE CORRESPONDIENTE A ESTE, ASI COMO LA FECHA DE PAGO TOTAL
X 9 - ESPECIFICAR AL ASEGURADO QUE EL PAGO DEBERA SER REALIZADO EN LOS PRIMEROS 15 DIAS POSTERIORES A LA EMISION DE LA POLIZA

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2

ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION:

INSTRUCCIONES
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS.

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA 9. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION.
AL MENOS TRES DIAS A LA SEMANA, REVISAR LAS POLIZAS SOLICITADAS Y EMITIDAS	1 - POLITICAS DE SELECCION Y ACEPTACION DE RIESGOS POR RAMO SERAN PROPORCIONADAS POR EL PROMOTOR O EN LAS AREAS TECNICAS DE LA CIA.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

9.1.- COTEJAR QUE LA INFORMACION QUE ESTA ASENTADA EN LA POLIZA EMITIDA CORRESPONDA A LA SOLICITADA AL DEPARTAMENTO EN CUESTION, ASI COMO COMPROBAR QUE LA DOCUMENTACION QUE ACOMPAÑA A LA POLIZA ESTE COMPLETA.

9.2.- MANTENERSE EN CONTACTO CONSTANTE CON EL DEPARTAMENTO DE EMISION, A FIN DE SABER SI EXISTE ALGUN REQUISITO EXTRA QUE DEBA SER CUMPLIDO PARA LA EMISION DE LA POLIZA, DE ACUERDO A LAS POLITICAS INTERNAS DE SELECCION Y ACEPTACION DE RIESGOS.

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION.

INSTRUCCIONES
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995

ACTIVIDAD CRITICA 8. (CON ESTANDARES DE EJECUCION)	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION
LLEVAR UN REGISTRO DIARIO DE SUS ACTIVIDADES RELATIVAS AL TRABAJO.	1 - REGISTRO DE ACTIVIDADES DIARIAS DE SU PREFERENCIA. (DEBERA SER DISEÑADO POR CADA AGENTE)

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

X - DEBERA SER REQUISITADO DIARIAMENTE UN REGISTRO QUE CONTENGA AL MENOS 8 ACTIVIDADES DIFERENTES A CUMPLIR, RELATIVAS A LA VENTA DE SEGUROS

8 2.- AL FINALIZAR LA JORNADA DE TRABAJO, SE DEBERA REVISAR LO QUE SE CUMPLIO Y LO QUE NO SE CUMPLIO Y REFERENTE A ESTE ULTIMO PUNTO SE CONSIDERARA INCLUIRLO EN LAS ACTIVIDADES DEL DIA SIGUIENTE. ESTO CONSTITUYE UNA EVALUACION PERSONAL DE DESEMPEÑO

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE PUESTO:
FECHA DE APLICACION

INSTRUCCIONES
1 - ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA
2 - DE LA ACTIVIDAD CRITICA CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN
3 - MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000 000 00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100 000 00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995

ACTIVIDAD CRITICA 7 (CON ESTANDARES DE EJECUCION)	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION
DEDICAR AL MENOS 24 HORAS AL MES PARA CAPACITARSE	1 - CALENDARIO TRIMESTRAL DEL CENTRO DE CAPACITACION 2 - CIRCULARES, FOLLETOS REVISTAS DE COMUNICACION INTERNA Y MANUALES DE CAPACITACION (PODRAN SER ADQUIRIDAS EN LA OFICINA)

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

7 1 - TOMAR CURSOS AL MENOS UNA VEZ AL MES EN EL CENTRO DE CAPACITACION DE LA COMPAÑIA O EN CENTROS EDUCATIVOS APROBADOS POR LA COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS
7 2 - TENER UNA BIBLIOTECA BASICA QUE CONTENGA PUBLICACIONES SOBRE SEGUROS Y CULTURA GENERAL ASI COMO LOS MANUALES DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA
7 3 - CONSULTAR LAS CIRCULARES Y PUBLICACIONES DE LA EMPRESA CADA VEZ QUE ESTAS SEAN EMITIDAS

FORMAATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE PUESTO:
FECHA DE APLICACION

INSTRUCCIONES
1 - ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA
2 - DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN
3 - MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS):

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1996 LA CANTIDAD DE $1,000,000.00 EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1996

ACTIVIDAD CRITICA 6. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION:
EFECTUAR AL MENOS TRES LLAMADAS SEMANALES A CENTROS DE INFLUENCIA CON EL PROPOSITO DE CAPTAR NEGOCIOS	1 - PROYECTO 100 SE ENCUENTRA EN LA OFICINA DEL PROMOTOR

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

6.1 - COMUNICARSE AL MENOS TRES VECES POR SEMANA CON LOS DISTINTOS CENTROS DE INFLUENCIA CON LOS QUE CUENTA PARA SOLICITARLES NOMBRES E IDEAS DE LUGARES A DONDE ASISTIR CON EL FIN DE CONTACTAR VENTAS

6.2 - SOLICITAR A PERSONAS QUE TIENEN GRAN CANTIDAD DE CONTACTOS SOCIALES AYUDA PARA OBTENER UN MAYOR NUMERO DE PROSPECTOS

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION:

INSTRUCCIONES:
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA 5. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION.
PROGRAMAR DIARIAMENTE LA COBRANZA DE POLIZAS Y RECIBOS	1.- AGENDA PERSONAL

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

5.1.-TOMANDO COMO BASE EL OBJETIVO MARCADO DE RECIBIR COMO SUELDO $300.00 DIARIOS, PROGRAMAR LA COBRANZA PENDIENTE A FIN DE OBTENER DICHO INGRESO, DE ACUERDO TAMBIEN A LAS VENTAS REALIZADAS

5.2.- COMUNICARSE DIARIAMENTE CON LOS ASEGURADOS, DE ACUERDO A LA PROGRAMACION REALIZADA, CON EL FIN DE OBTENER CITAS PARA EFECTUAR LOS COBROS PENDIENTES

5.3.- VISITAR A LOS CLIENTES DIARIAMENTE SEGUN A LAS CITAS PROGRAMADAS A FIN DE EFECTUAR LA COBRANZA

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 2

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION

INSTRUCCIONES.
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS.

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA 4. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION.
REVISAR SEMANALMENTE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA, YA SEA LEYENDO CIRCULARES, PREGUNTANDO AL PROMOTOR O ACUDIENDO A LAS DIVERSAS AREAS DE LA OFICINA.	1 - CIRCULARES EMITIDAS POR LA EMPRESA 2 - POLITICAS Y RPOCEDIMIENTOS INTERNOS AMBAS PODRAN SER CONSULTADAS EN LA OFICINA DE VENTAS

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

4.1.- LEER TODAS LAS CIRCULARES QUE EMITE LA COMPAÑIA Y FORMAR UN ARCHIVO QUE SEA POSIBLE CONSULTAR CUANDO ASI SEA NECESARIO
4.2.- SOLICITAR AL PROMOTOR QUE INFORME A LOS AGENTES DE LOS CAMBIOS REGISTRADOS EN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, POR MEDIO DE JUNTAS SEMANALES
4.3 - PREGUNTAR DIRECTAMENTE EN LAS AREAS QUE COMPONEN LA OFICINA DE VENTAS SI SE HAN REGISTRADO CAMBIOS EN LA ULTIMA SEMANA.

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION:

INSTRUCCIONES:
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS.

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA 3. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION.
EXPLICAR EN CADA ENTREGA DE LA POLIZA LAS COBERTURAS AL CLIENTE, ASI COMO TAMBIEN DETALLAR LOS ALCANCES DE LA MISMA Y LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN CASO DE SINIESTRO.	1.- CONDICIONES GENERALES DE LAS POLIZAS 2.- PROCEDIMIENTOS DE ATENCION EN CASO DE SINIESTRO AMBOS FORMATOS SE LOCALIZAN EN LA OFICINA DE VENTAS.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

3.1.- CONCERTAR UNA CITA CON EL CLIENTE A FIN DE ENTREGAR LA POLIZA.
3.2.- EXPLICAR AL CLIENTE LAS CONDICIONES GENERALES DE LA POLIZA Y RESOLVER TODAS SUS DUDAS.
3.3.- PARTICULARIZAR EN LOS ALCANCES QUE TIENEN LAS COBERTURAS, ACLARANDO LAS EXCLUSIONES DEL CONTRATO.
3.4.- DETALLAR AL CLIENTE LOS PROCESOS EN CASO DE SINIESTRO, ASI COMO PROPORCIONARLE LOS NUMEROS TELEFONICOS QUE REQUIERA, INCLUYENDO EL DEL AGENTE.

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO:
FECHA DE APLICACION:

INSTRUCCIONES:
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA.
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN.
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS.

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA 2. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION.
PROGRAMAR MENSUALMENTE LAS RENOVACIONES DE LA CARTERA DE POLIZAS	1 - REGISTRO DE RENOVACIONES MENSUAL 2 - AGENDA PERSONAL AMBOS SERAN DISEÑADOS POR EL AGENTE

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:
2.1.- REGISTAR DIARIAMENTE LAS POLIZAS VENDIDAS TOMANDO EN CUENTA SU FECHA DE RENOVACION
2.2.- DE ACUERDO A ESTE REGISTRO, SE CONTACTARA AL CLIENTE, YA SEA VIA TELEFONICA O VISITA PERSONAL, AL MENOS 20 DIAS ANTES DEL VENCIMIENTO DE SU POLIZA, CON EL PROPOSITO DE REALIZAR LOS CAMBIOS O ADECUACIONES QUE SEAN NECESARIAS
2.3.- SOLICITAR AL AREA DE EMISION LAS RENOVACIONES DE LAS POLIZAS, 10 DIAS ANTES DE SU VENCIMIENTO
2.4.- PRESENTARLE AL CLIENTE LA POLIZA RENOVADA Y EL RECIBO DE PAGO AL MENOS 24 HORAS ANTES DEL VENCIMIENTO DE LA MISMA

FORMATO DE ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS ANEXO 2
ANALISIS COSTO BENEFICIO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CRITICAS
PERFIL PUESTO - PERSONA

NOMBRE: PUESTO
FECHA DE APLICACION:

INSTRUCCIONES:
1.- ENUNCIE EL NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y SU LOCALIZACION, QUE SOPORTEN EL PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD CRITICA REFERIDA
2.- DE LA ACTIVIDAD CRITICA, CON SUS RESPECTIVOS ESTANDARES DE EJECUCION, DESCRIBA EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE LA CONSTITUYEN
3.- MARQUE CON UNA (X) EN CUALES TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLARLAS

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (EXPRESAR RESULTADOS ESPERADOS) :

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995

ACTIVIDAD CRITICA 1. (CON ESTANDARES DE EJECUCION):	DOCUMENTOS Y LOCALIZACION:
LLEVAR UN CONTROL DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS.	1 - LIBRO DE ENTRADAS Y SALIDAS 2 -" MIS METAS DE VENTA". EL LIBRO DE ENTRADAS Y SALIDAS PUEDE SER ADQUIRIDO POR EL AGENTE, LA AGENDA DE MIS METAS DE VENTA, SERA PROPORCIONADA POR EL PROMOTOR

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

1.1 - LLEVAR UN REGISTRO DIARIO DE LOS GASTOS REALIZADOS, DE ACUERDO A LA CLASIFICACION QUE PROPONE LA AGENDA "MIS METAS DE VENTA"

X - COMPARAR SEMANALMENTE ENTRE LO QUE SE GANA CONTRA LO QUE SE GASTA, PARA CONOCER LOGROS Y OBJETIVOS, Y PODER PLANEAR NUEVAS METAS

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

14.- ESTABLECER DOS CITAS DIARIAS EN FUNCION DE LOS INGRESOS DEL PROSPECTO, CORRESPONDIENTES A $5,000.00 MENSUALES COMO MINIMO.

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- CARACTERISTICAS DE TODOS LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA (X)
2.- HABILIDADES DE COMUNICACION (SABER ESCUCHAR, ESCUCHAR SELECTIVA Y ACTIVAMENTE). ( )
3.- FORMATO DE REGISTRO DE PROSPECTOS (X)
4.- TECNICAS DE PERSUACION CON CENTROS DE INFLUENCIA ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO.

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1 - POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

13.- JERARQUIZAR SUS PENDIENTES Y ACTIVIDADES A REALIZAR POR SEMANA, DANDO DETERMINADO TIEMPO A CADA UNA, CONSIDERANDO TODAS LAS ACTIVIDADES CRITICAS AQUI DESCRITAS

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- TECNICAS DE ANALISIS Y SINTESIS DE INFORMACION ( )

2 - METODOS DE ORGANIZACION Y PLANEACION DEL TIEMPO Y TRABAJO. ( )

3.- TECNICAS DE COBRANZA ( )

4.- ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL TRABAJO DEL AGENTE DE SEGUROS ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1 - POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2 - INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):
12 - OBTENER 20 PROSPECTOS A LA SEMANA, TOMANDO EN CUENTA SU CAPACIDAD DE PAGO (MINIMO $5,000.00 MENSUALES DE INGRESOS), A PARTIR DE CENTROS DE INFLUENCIA DIRECTORIOS, REFERENCIAS, ETC

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1 - TECNICAS DE PROSPECTACION ( )

2 - TECNICAS PARA DETERMINAR EL MEDIO ECONOMICO DEL PROSPECTO ( )

3.- HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON LOS DEMAS ( )

4.- TECNICAS ASERTIVAS (X)

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES
1 - POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

11.- CERRAR UN NEGOCIO DIARIO COMO MINIMO, DE PREFERENCIA DEL RAMO DE VIDA Y / O AUTOMOVILES

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- TECNICAS DE PROSPECTACION ( )
2.- HABILIDADES PARA MANEJO DE OBJECIONES ( )
3.- ELABORACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION ( )
4.- LLENADO DE SOLICITUDES ( )
5.- DETECCION DE NECESIDADES DEL CLIENTE ( )
6.- TECNICAS DE CIERRE ( )
7.- ARGUMENTOS PARA OBTENER ANTICIPOS DE PAGO (X)
8.- PREMIOS E INCENTIVOS QUE OTORGA LA EMPRESA ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

10 - COBRAR CADA POLIZA DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES A LA FECHA DE EMISION DE LA MISMA

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- TECNICAS PARA MANEJO DE OBJECIONES ( )

2.- PLANEACION Y ORGANIZACION DEL TIEMPO ( )

3.- PLAZO QUE TIENE EL ASEGURADO PARA PONER LA POLIZA EN VIGOR ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO.

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

9.- AL MENOS TRES DIAS A LA SEMANA, REVISAR LAS POLIZAS SOLICITADAS Y EMITIDAS.

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- POLITICAS DE SELECCION Y ACEPTACION DE RIESGOS (X)

2.- CARACTERISTICAS DE LA POLIZA Y SUS ANEXOS ( )

3.- AREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EMISION DE LA POLIZA ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO.

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION _____

INSTRUCCIONES
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

8.- LLEVAR UN REGISTRO DIARIO DE SUS ACTIVIDADES RELATIVAS AL TRABAJO.

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- REALIZACION DE FORMATOS Y CONTROLES ( )

2.- TECNICAS DE ORGANIZACION Y PLANEACION DEL TIEMPO ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO.

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

7.- DEDICAR AL MENOS 24 HRS. DIARIAS PARA CAPACITARSE

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- CALENDARIO TRIMESTRAL DE CAPACITACION ( )

2.- TEMARIOS DE CURSOS DISPONIBLES ( )

3.- REQUISITOS QUE MARCA LA C.N.S.F. PARA REFRENDO, PAGO Y AUTORIZACION DE CEDULA ( )

4.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION _____

INSTRUCCIONES.
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

6 - EFECTUAR AL MENOS TRES LLAMADAS SEMANALES A LOS CENTROS DE INFLUENCIA CON EL PROPOSITO DE CAPTAR NEGOCIOS

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1 - HABILIDADES DE COMUNICACION (SABER ESCUCHAR, ESCUCHAR SELECTIVA Y ACTIVAMENTE) ( )

2.-TECNICAS DE PROSPECTACION ( )

3.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

5.- PROGRAMAR DIARIAMENTE LA COBRANZA DE POLIZAS Y RECIBOS

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- COMISIONES QUE OTORGA CADA PRODUCTO ( )

2.- TECNICAS DE MANEJO DE OBJECIONES ( )

3.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO ( )

4.- ESTABLECIMIENTO DE METAS Y CONTROL DE ELLAS ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO.

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

4.- REVISAR SEMANALMENTE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA, YA SEA LEYENDO CIRCULARES, PREGUNTANDO AL PROMOTOR O ACUDIENDO A LAS DIVERSAS AREAS DE LA OFICINA.

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- CONDICIONES GENERALES DE CADA PRODUCTO ( )

2.- FORMATOS QUE MANEJA CADA POLIZA ( )

3.- CIRCULARES QUE EMITE LA EMPRESA ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO.

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1 - POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2 - INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

3.- EXPLICAR EN CADA ENTREGA DE LA POLIZA, LAS COBERTURAS AL CLIENTE, ASI COMO TAMBIEN, DETALLAR LOS ALCANCES DE LA MISMA Y LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN CASO DE SINIESTRO

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1 - ALCANCES DE LAS COBERTURAS DE CADA PRODUCTO ( )
2.- PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN CASO DE SINIESTRO ( )
3 - CLARIDAD VERBAL ( )
4.- ANALIZAR Y SINTETIZAR INFORMACION ( )
5 - MANEJO DE LA INSEGURIDAD ( )
6 - TECNICAS ASERTIVAS (X)

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES:
1 - POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION, POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

2.- PROGRAMAR MENSUALMENTE LAS RENOVACIONES DE LA CARTERA DE POLIZAS

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- NORMAS DE LA COMPAÑIA EN CUANTO A RENOVACIONES Y EXPEDICIONES ( )

2.- TECNICAS DE ORGANIZACION Y PLANEACION ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ANEXO 3

CONTENIDO TEMATICO POR ACTIVIDAD

PUESTO: _____ NOMBRE: _____
FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES
1.- POR CADA ACTIVIDAD CRITICA Y SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS, IDENTIFICAR Y ANOTAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
2.- INDIQUE CON UNA (X) LOS CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE O DEBE REFORZAR.
RECUERDE QUE ESTA ES UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR SUS REQUIERIMIENTOS DE CAPACITACION. POR LO QUE LE PEDIMOS SEA SINCERO.

ACTIVIDAD CRITICA (CON ESTANDARES DE EJECUCION):

1.- LLEVAR UN CONTROL DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS

CONOCIMIENTOS (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIALES)

1.- ASPECTOS BASICOS CONTABLES (X)

2.- ASPECTOS FISCALES QUE DEBE CUMPLIR UN AGENTE (X)

3.- TECNICAS DE PLANEACION Y ORGANIZACION ( )

¿CONSIDERA QUE LE HACE FALTA ALGUN OTRO CONOCIMIENTO NO INCLUIDO EN LA LISTA PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD DESCRITA?, FAVOR DE ANOTARLO.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: _____ NOMBRE: _____

FECHA DE APLICACION: _____

INSTRUCCIONES.

1.- CON EL FIN DE DETERMINAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION RESPECTIVO, INDICAR EL DESEMPEÑO REAL LOGRADO POR CADA ACTIVIDAD, PONIENDO ESPECIAL CUIDADO EN SEÑALAR EL NIVEL DE EJECUCION DE LA MISMA.

2 - ANOTE LA DIFERENCIA ENTRE EL DESEMPEÑO REAL Y LOS ESTANDARES DE EJECUCION.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (TERMINOS EN RESULTADOS ESPERADOS):

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995, LA CANTIDAD DE $1,000,000.00, EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA, CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO:

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995

ANEXO 4

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ACTIVIDADES CRITICAS	DESEMPEÑO REAL	DIFERENCIAS	%
14.- ESTABLECER DOS CITAS DIARIAS EN FUNCION DE LOS INGRESOS DEL PROSPECTO, CORRESPONDIENTES A $5,000.00 MENSUALES COMO MINIMO.	1 cita	1	50%
13 - JERARQUIZAR SUS PENDIENTES Y ACTIVIDADES A REALIZAR POR SEMANA, DANDO DETERMINADO TIEMPO A CADA UNA CONSIDERANDO TODAS LAS ACTIVIDADES CRITICAS	Si se jerarquiza	Contratiempos	70%
12 - OBTENER 20 PROSPECTOS A LA SEMANA, TOMANDO EN CUENTA SU CAPACIDAD DE PAGO (MINIMO DE INGRESOS $5,000.00 MENSUALES. A PARTIR DE CENTROS DE INFLUENCIA, DIRECTORIO, REFERENCIAS.. ETC	1 prospecto a la semana	seguimiento a prospectos atrasados	20%
11 - CERRAR UN NEGOCIO DIARIO COMO MINIMO, PREFERENTEMENTE DEL RAMO DE VIDA Y/ O AUTOMOVILES	1 negocio semanal en automoviles.		50%
10 - COBRAR CADA POLIZA DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES A LA FECHA DE EMISION DE LA MISMA	30 días, recordando al cliente 5 días antes	15 días de diferencia	70%
9 - AL MENOS TRES DIAS A LA SEMANA, REVISAR LAS POLIZAS SOLICITADAS Y EMITIDAS.	cuando son emitidas las recojo y revuso	1 sola vez cuando se emiten	50%
8 - LLEVAR UN REGISTRO DIARIO DE SUS ACTIVIDADES RELATIVAS AL TRABAJO	Agenda diaria de actividades		100%
7 - DEDICAR 24 HORAS AL MES PARA CAPACITARSE	cuando hay ventas si puedo capacitarme	No siempre puedo cubrir 24 hrs. al mes	10%
6 - EFECTUAR AL MENOS TRES LLAMADAS SEMANALES A CENTROS DE INFLUENCIA CON EL PROPOSITO DE CAPTAR NEGOCIOS.	Si hago llamadas a veces personas		100%
5 - PROGRAMAR DIARIAMENTE LA COBRANZA DE POLIZAS Y RECIBOS	5 días antes del vencimiento de la poliza.	Diariamente no tengo polizas emitidas.	30%

ANEXO 4

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ACTIVIDADES CRITICAS	DESEMPEÑO REAL	DIFERENCIAS	%
4 - REVISAR SEMANALMENTE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA, YA SEA LEYENDO CIRCULARES, PREGUNTANDO AL PROMOTOR O ACUDIENDO A LAS DIVERSAS AREAS DE LA OFICINA	Cada 15 días leo las circulares de la empresa.	2 semanas	80%
3 - EXPLICAR EN CADA ENTREGA DE LA POLIZA LAS COBERTURAS AL CLIENTE, ASI COMO TAMBIEN DETALLAR LOS ALCANCES DE LA MISMA Y LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN CASO DE SINIESTRO.	Se le explico a cada uno de mis clientes	Algunas veces se me olvida algo, pero enseguida procuro que lo.	90%
2 - PROGRAMAR MENSUALMENTE LAS RENOVACIONES DE LA CARTERA DE POLIZAS	Tendría que tener pólizas a renovar.		0%
1 - LLEVAR UN CONTROL DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS	No lo llevo aún	Solo semanal	25%

ANEXO 4

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

PUESTO. _____ NOMBRE _____
FECHA DE APLICACION _____

INSTRUCCIONES:
POR CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES CRITICAS, MARQUE CON UNA (X), LAS CAUSAS DE NO CUMPLIMIENTO DEL ESTANDAR DE EJECUCION , TOMANDO EN CUENTA QUE ESTAS PUEDEN SER.
1) FALTA DE CAPACITACION (EN ESTE CASO SEÑALAR NIVEL DE PROFUNDIDAD BASICO, INTERMEDIO Y AVANZADO.**
2) FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS
3) FALTA DE RECURSOS MATERIALES
4) OTRAS CAUSAS. CUANDO CORRESPONDA A ESTE INCISO, FAVOR DE DETALLAR LA CAUSA.
5) DETALLAR LOS EFECTOS Y CONESCUENCIAS QUE HA TRAIDO CONSIGO EL NO CUMPLIMIENTO DE ESTAS ACTIVIDADES.
6) POR ULTIMO ESTIMAR LAS REPERCUSIONES ECONOMICAS O PERDIDAS DE EL NO CUMPLIMIENTO DE CADA ACTIVIDAD.

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (TERMINOS EN RESULTADOS ESPERADOS).

PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995 LA CANTIDAD DE $1,000,000.00 EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO.

PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995

**NOTA: LAS ABREVIATURAS B, I A, CORRESPONDEN A ESTOS NIVELES.

ANEXO 5

CONOCIMIENTOS
ANALISIS COSTO BENEFICIO

ACTIV. CRITICAS A MEJORAR	DIF. %	CAPACITACION			OTRAS CAUSAS (ESPECIFICAR)	EFECTO/ CONSEC.	COSTO
		B	I	A			
14	50%				Metodos y procedimientos.	Menores ventas, perdidas menores ingresos	15,000
13	30%				Inexperiencia	Demora con retraso al cliente	11,000
12	80%				Recursos Materiales	Algunas ventas, los prospectos otras muy lejos.	3,000
11	50%				No todos los clientes se interesan en seguros de auto.	Tengo varias de Accidente de vida y autos	1,500
10	30%				Metodos y procedimientos.	Anticuados se acima Solicitudes el cliente no tiene $	3,000
9	50%				Cuando una sola vez. (Otros)	No se hace detectado errores en plizas	100=
7	80%				Disponibilidad de tiempo	Desconocimiento de algunos ramos	3000
5	70%				No emito pólizas diarias	No tengo una cartera otra amplia	100=
4	20%				Metodos y procedim	No he hecho efecto y consec.	—
3	10%				Metodos y proced.	En ocasiones se me olvidan detalles	100=
SUBTOTAL							36,800

ANEXO 5

REPORTE DEL DIAGNOSTICO DE CAPACITACION
ANALISIS COSTO BENEFICIO

PUESTO: _____ NOMBRE _____
FECHA DE APLICACION _____

OBJETIVOS DEL AREA DE TRABAJO (TERMINOS EN RESULTADOS ESPERADOS)
PAGAR DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995 LA CANTIDAD DE $1,000,000.00 EN PRIMAS DE TODA LA PROMOTORIA CONJUNTANDO TODOS LOS RAMOS

OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO
PAGAR $100,000.00 EN PRIMAS EN PROMEDIO POR AGENTE, CORRESPONDIENTE A CUALQUIER RAMO.
EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 1995.

ACTIVIDAD CRITICA EN LA QUE REQUIERE CAPACITACION	NO.	ESTANDAR EJECUCION	DESEMPEÑO REAL	DIFERENCIA		NIVEL DE CAPACIT.	PLAZO
				NO	%		

ANEXO 6

REPERCUSION DE LA FALTA DE CAPACITACION EN EL AREA

ACT.	COSTO TOTAL	COSTO PROM POR PERSONA	COSTO DE CAPACITACION	COSTO DE OTRAS CAUSAS	REPERCUSION TOTAL	PORCENTAJE DE INCUMP.	
14	1948245	194824.50	874762.04	387700.76	1262462.80	64.8%	
13	1948245	194824.50	NO	759815.55	759815.55	39%	
12	7497	749.70	2811.38	2054.18	4865.56	65%	
11	1955617	195561.70	610214.91	811663.39	1421878.30	73%	
10	48000	4800	5280	17040	22320	47%	
9	24000	2400	NO	6840	6840	29%	
8	1948245	194824.50	194824.50	448095.35	642920.85	33%	
7	30000	3000	2700	5100	7800	26%	COSTO DE
6	1948245	194824.50	711109.43	448095.35	1159205.80	60%	CAPACIT.
5	1948245	194824.50	59447.35	711109.43	769556.78	40%	REPERC.
4	NO	NO	NO	NO	NO	NO	TOTAL
3	1948245	194824.50	116894.70	311719.20	428613.90	22%	52%
2	1143200	114320	NO	274368	274368	24%	
1	1143200	114320	171480	533874.40	705354.40	62%	
TOTALES	3200942	320094.20	1067033.40	952609.31	2003648.60		

ANEXO 7

NOTA: LOS DATOS QUE APARECEN EN NEGRILLAS SON LOS QUE FUERON TOMADOS EN CUENTA PARA LOS CALCULOS, PUES LOS DEMAS SON DUPLICADOS DE LOS MISMOS.

PORCENTAJE DE REPERCUSION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION SOBRE EL COSTO TOTAL POR PERSONA

PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACT.										
14	97412.25	192876.26	155859.60	97412.25				97412.25		136377.15
13										
12	374.85	712.22	374.85	374.85			562.28	524.79	449.82	
11		189714.25		127128.11				17349.02		176023.53
10	2880								2400	
9		194824.50								
8										
7									2700	
6		175342.05	165600.83		194824.50			175342.05		
5										58447.35
4										
3		97412.25								19482.45
2										
1									102888	68592
TOTAL	100667.10	193588.43	156234.45	97787.10	97412.25		562.28	205925.04	205418.97	
%	99%	98%	57%	45%	44%	0%	0%	2.7%	100%	99%

ANEXO 8

MEMORIA DEL CALCULO DE REPERCUSION ECONOMICA
ANALISIS COSTO BENEFICIO

OFICINA _____ PROMOTORIA _____

PUESTO _____ NO. DE AGENTES _____

REPERCUSION TOTAL DE INCUMPLIMIENTO DE TODOS LOS OCUPANTES DEL PUESTO

CONCEPTO	CANTIDAD $
REPERCUSION ECONOMICA TOTAL DEL NO CUMPLIMIENTO	$2,009,648.80
REPERCUSION ECONOMICA POR NECESIDADES DE CAPACITACION	$1,057,033.40
OBJETIVO A LOGRAR (COMPROMISO EN % DEL AREA) BENEFICIOS (A)*	$ 422,813.36 (40%)
MONTO DE INVERSION INICIAL EN CAPACITACION (PRESUPUESTO) (B)*	$ 12,233.28

BENEFICIO NETO (A - B)	$410,580.08	BENEFICIO NETO (A - B)	
RETORNO EN INVER (R.E.I.) (A / B) O RENTABILIDAD ESPERADA	$34.56	RETORNO EN INVER (R.E.I.) (A / B) O RENTABILIDAD ESPERADA DESPUES DE LA CAPACITACION	

R.E.I.: GANANCIA OBTENIDA POR CADA PESO INVERTIDO EN CAPACITACION.
* ESTOS DATOS DEBERAN SER PROPORCIONADOS POR EL AREA USUARIA A VALOR ECONOMICO PRESENTE.

ANEXO 9

REPORTE DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

ANEXO 10

	PASOS	INSTRUMENTOS	HR. PRACTICAS POR PERSONA	PERIODO
1.-	DETERMINAR LOS OBJETIVOS OPERACIONALES DEL PUESTO DEL AGENTE DE SEGUROS	ANEXO 1 "PERFIL PUESTO"	4 HORAS	23 feb-96
2.-	DETERMINAR Y VALIDAR LAS ACTIVIDADES CRITICAS CON ESTANDARES DE EJECUCION	ANEXO 1 "PERFIL PUESTO"	10 HORAS	23 FEB. A 22 ABR. 1996
3.-	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS POR CADA ACTIVIDAD CRITICA	ANEXO 2 "FORMATO POR ACTIVIDADES CRITICAS Y ESPECIFICAS"	24 HORAS	23 ABR. A 4 MAY. 1996
4.-	IDENTIFICACION DE CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	ANEXO 3 "CONOCIMIENTOS"	1 HORA	(illegible)
5.-	ANALISIS DEL PERFIL PUESTO PERSONA DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO	ANEXO 4 "EVALUACION DEL DESEMPEÑO"	4 HORAS	(illegible)
6.-	ANALISIS DE CAUSA Y EFECTOS. COSTO INCUMPLIMIENTO ($)	ANEXO 5 "CAUSAS, EFECTOS Y REPERCUSIONES ECONOMICAS"	18 HORAS	9 A 17 MAYO 1996
7.-	IDENTIFICACION DE CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO POR CAPACITACION	ANEXO 6 "REPORTE DEL DIAGNOSTICO DE CAPACITACION" ANEXO 7 "REPERCUSION DE LA FALTA DE CAPACITACION EN EL AREA" ANEXO 8 "PORCENTAJE DE REPERCUSION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION SOBRE EL COSTO TOTAL POR PERSONA"	24 HORAS	20 MAY A 20 SEP. 1996
8.-	MONTO DE LA INVERSION INICIAL EN CAPACITACION	ANEXO 9 "MEMORIA DE CALCULO DE REPERCUSION ECONOMICA"	2 HORAS	20 SEPT. A 3 OCT. 1996
9.-	BENEFICIO COSTO ESPERADO ANTES DE LA CAPACITACION	ANEXO 9 "MEMORIA DE CALCULO DE REPERCUSION ECONOMICA"	2 HORAS	20 SEPT. A 3 OCT. 1996
		TIEMPO ACUMULADO EN HORAS	89 HORAS	

NOTA: LA DURACION EN HORAS PRACTICAS INCLUYE LA ELABORACION DE FORMATOS, APLICACION DE INSTRUMENTO, CALCULO DE DATOS Y ELABORACION DE REPORTE DE INVESTIGACION.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Althusser L. (1982). La filosofía como arma de la revolución. Editorial Siglo XXI. México.

Andrade A.C. de. (1978). Coordinación del sistema formal de educación con el de formación profesional en países de América Latina. OIT, Catalogo No. 34.

Arias Galicia Fernando (1988). Capacitación para la excelencia. México. Editorial Argus, S.A. de C.V.

A spreadsheet for benefit cost analysis. (1991). Goverment Finance Review. No. 7 Pag. 40 - 43. U.S.A.

Ayala Silva Genoveva M., Inesta Lovera Norma. (1992). Evaluación y seguimiento de la capacitación, una alternativa. Tesis Profesional, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

A view from abroad. (employee training expenditures and taxes in foreign countries.)(1993) Training and Develpoment Journal. No. 30. Pag. 20 - 21. U.S.A.

Báez Bejero Pedro. (1981). La evaluación de la capacitación, un caso práctico. Tesis Profesional, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

Blomberg Robert. (1989). Cost - Benefit analysis of employee training. A literature review. Adult Education Quarterly. Vol. 39, No. 2. Pag 89 - 98. U.S.A.

Bloom B.S. (1981). Taxonomía de los objetivos de la educación. Editorial "El Ateneo". Buenos Aires, Argentina.

Calderón Cordova H. (1982). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Editorial Limusa. México.

CAPINTE, S.C., Capacitación Integral (1995). Metodología de intervención costo beneficio. México. Catalogo de programas internos a empresas.

Clua de la Torre Carlos. (1995). Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad. Segundo encuentro de capacitación en el medio asegurador. México. (Inédito).

Cohen S. I. (1985) A cost - benefit analysis of industrial training. Economics of education review, Vol 4, No. 4. Pag 327 - 339. Great Britain.

Craig Robert y Bittel Lester (1967). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Asociación Americana para entrenamiento y desarrollo. Editorial Diana. México.

D. Bas. (1988). Cost - effectiveness of training in developed countries. International Labour Review. No. 127. Pag. 355 - 369. U.S.A.

Ducci, M.A. (1979). Proceso de la formación profesional en el desarrollo de América Latina. OIT. Catalogo No. 44.

Enciso Mauro Cesar y Flores Rebeca (1993). Costo Beneficio de la Capacitación. México. Revista Capacitación. Año 1, número 6. Sección internacional, pag. 58.

Foster, G.M. (1982). Las culturas tradicionales y los cambios técnicos. Editorial Fondo de Cultura Económica. México

Gaona Laura A., Ortiz Martha E: y Villanueva Ma. Teresa. (1981). Modelo para la Detección de Necesidades de Capacitación. Tesis Profesional. Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

García Cueto Ethel (1995). Detección de Necesidades de capacitación. Segundo encuentro nacional de capacitación en el medio asegurador. México. (Inédito)

Gordon J. (1987). Romancing the bottom line. (financial value of training). Training and Development Journal. No. 24. Pag. 31 - 34. U.S.A.

Hailslip O.L. (1987). How to treat training an as investment. Training and Development Journal. No. 24. Pag. 63 - 66. U.S.A.

Head Glenn E, Buchanan Charles C. (1981). Cost/Benefit analysis of training. A fundation for change. Performance and instruction, Vol. 20 No. 9, Pag 25 a 27.

Kearsley Greg, Copton Terry. (1981). Assessing costs, benefits and productivity in training systems. Training and development journal. January, Pag. 52 - 61, U.S.A.

Kenan W. (1990). Are you overspending on training?. Sales and marketing management. No. 42. Pag. 56 - 60. U.S.A.

Lafourcade P.D. (1969). Evaluación de los aprendizajes. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina.

Lee García Alba Leticia. (1985). La capacitación desde la perspectiva teórica legal y practica psicológica. Tesis Profesional, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

Lloyd T. (1989). Wining the budget battle. Training and Development Journal. No. 26. Pag. 56 - 62. U.S.A.

Lombardo A. Cynthia. (1989). Do the benefits of training justify the costs?. Training and development Journal .December, Pag. 60 - 64. U.S.A

López H. (1982). Modelo de evaluación de la capacitación. Tesis profesional, Facultad de Psicología. U.N.A.M.

Meals W. (1985). Five efficient ways to waste money on training personnel. No. 63. Pag. 56 - 58. U.S.A.

Measuring the goodnes of training. (1991). Training and Development Journal. No. 28. Pag. 19 - 25. U.S.A.

Measuring the return on HRD. (1991). Employment relations today. No. 18. Pag. 329 - 342. U.S.A.

Nava C.V.M., Figueroa O.L., Olvera M. y Patiño H. (1979). Sistema de capacitación y adiestramiento. México, A.R.M.O.

Pardo Ma. Victoria, Suarez Higuera (1995). Proceso de capacitación. Segundo encuentro nacional de capacitación en el medio asegurador. México. (Inédito).

Patiño Peregrina Humberto (1993). Equipos de mejora continua en calidad total. México. Cuarto congreso de psicología del trabajo.

Patiño Peregrina Humberto (1989). Resultados de la evaluación costo beneficio en capacitación, una experiencia en una empresa transnacional. México. Primer encuentro Panamericano de capacitación.

Patiño, P.H. y Jiménez, O.A.(1991). Diagnostico Integral de la calidad y productividad. Guía técnica de Petróleos Mexicanos. I.M.P., México.

Pinto Roberto (1994). Formación y reconversion de recursos humanos en el México del siglo XXI. México, Infofiacyd, No. 1 Primer trimestre.

Reddy Y.R.K. (1979). Cost - Benefit analysis of training. An appraisal. Long Range Planning. Vol. 12. Pag. 50 - 54. Great Britain.

Reyes Gonzalo. (1995). La capacitación hacia la calidad, productividad y servicio. Segundo encuentro nacional de capacitación en el medio asegurador. México. (Inédito).

Rosenthal Steven M., Mezoff Bob. (1980). Improving the cost - benefit of management training. Training and Development Journal. December, Vol. 34. Pag. 102 - 107. U.S.A.

Ruth Gloria A. (1985). A systems approach to Cost - Benefit analysis. Training and Development Research Report. October. U.S.A.

Shared training: Learning from Germany. (1991). Mouthy Labor Review. No. 114. Pag. 33 - 37. U.S.A.

Shelton S. (1993). Who's afraid of level for evaluation?. A practical approach (Observable bussines results of emloyee training program). Training and development Journal. No. 47. Pag. 43 - 46. U.S.A.

Siliceo A. Alfonso. (1983). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa. México.

Simplifying ROI (Return of training investment). (1992). Training and Development Journal. No. 29. Pag. 53 - 57. U.S.A.

Spencer L. M. (1984). How to calculate the costs and benefits of an HRD (human Resource Development) program. Training and Development Journal. No. 21. Pag 40 - 44. U.S.A.

Thomas B., Moxham J., and Jones J.A.G.(1969). A cost benefit analysis of industrial training. British. Journal of Industrial Relations. 7. Pag. 231 - 264. Great Britain.

Trainers salaries: Holding up throught hard times. (1991). Training and Development Journal. No. 23. Pag. 21 - 29. U.S.A.

Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge (1987). Ley Federal del trabajo. México. 56a. edición actualizada. Editorial Porrua, S.A., Capitulo III Bis,. 94 a 102 y Capitulo IV, pag. 289 a 294.

Woodward Nicholas (1975). The economic evaluation of apprentice training. Industrial Relation Journal. Spring. Great Britain.

Ziderman A. (1969). Cost and benefits of adult retraining in the United Kingdom. Economica 3. Pag. 363 - 376. Great Britain.