

Sistema de capacitación: Una negociación estratégica y efectiva.

ADRIANA ALVARADO CHÁVEZ, KAREN MÁRQUEZ BARRER, JENNIFER JOSELIN MARTÍNEZ CORTAZAR

Resumen— Este trabajo organizacional tuvo como objetivo conocer y analizar el proceso de capacitación que se realiza a través de una serie de estrategias basadas en las necesidades de una organización y del personal que la integra, con la finalidad de favorecer aquellas áreas de oportunidad que puedan crear una ventaja competitiva para la empresa e influir directamente en los resultados del negocio.

I. INTRODUCCIÓN

La cultura de KPMG está fundamentada en los valores, es por ello que el distintivo principal es la integridad y política de una comunicación abierta y honesta, que construye confianza y espíritu de colaboración, mientras que la flexibilidad y diversidad genera una cultura en la cual la gente comparte su conocimiento con libertad y extrayendo lo mejor de cada uno. Para una empresa de esta índole la capacitación de personal adquiere mayor relevancia, pues en palabras de Marvin & Wayne [1] la capacitación de personal es el proceso por el cual los individuos aprenden, desarrollan y actualizan las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para el mejor desempeño de una función laboral y uno de los principales valores de la empresa es el compromiso social, cuyo objetivo es actuar con responsabilidad, desarrollando aptitudes, experiencia y perspectivas.

Por su parte Abrego [2] resalta que en la sociedad actual la función de la capacitación en las empresas cumple una función eminente, pues es considerada como una forma de aprendizaje extraescolar necesario para el desarrollo de personal calificado e indispensable, respondiendo a la demanda de avances tecnológicos y de productividad. Por su parte, KPMG se destaca por ser reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar, reclutando, reteniendo y desarrollando a los mejores elementos. La Delegación Federal de trabajo del Estado de Guanajuato [3], menciona que una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación con base en las situaciones reales, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

II. OBJETIVO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

KPMG parte de una cultura de responsabilidad que se extiende más allá de ellos, ya que buscan impactar en la sociedad, los negocios y el medio ambiente generando un cambio a nivel personal y social. Bajo este precepto, el sistema de capacitación tendrá como objetivo brindar soluciones a los

problemas, motivar, desarrollar habilidades y generar una transformación conductual, que lleve a la organización a un proceso de cambio para producir mejoras en la gestión y la generación de un buen clima de trabajo.

III. ESQUEMA DNC

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es un proceso que se encarga de analizar y orientar la estructuración y el desarrollo de programas que permitan el establecimiento y reforzamiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados de una organización, con la finalidad de cumplir los objetivos de la misma [4], enfocándose en tres áreas específicas las cuales son:



Análisis de la organización

Misión: KPMG aporta valores basados en el conocimiento y la experiencia de sus profesionales, en beneficio de sus clientes, gente y comunidad. Se esfuerzan por responder los retos de los negocios adoptando un enfoque global que abarca diversas disciplinas profesionales.

Visión: KPMG buscar ser reconocida como la firma profesional que presta en todas las áreas de actuación servicios de muy buena calidad.

Valores: rigen a todos los profesionales de la firma, su práctica se refleja en cada uno de los servicios que brindan a los clientes con la finalidad de solucionar sus necesidades

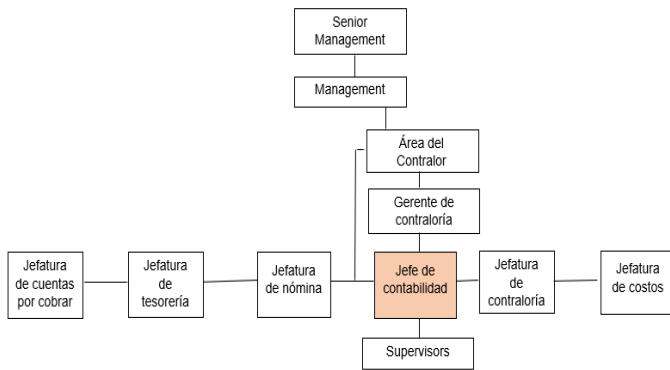
- Predicar con el ejemplo: actuando de manera tal que se demuestre lo que esperan de los demás y de sus clientes en todos los niveles.

- Trabajar juntos: aportando lo mejor de cada uno y estableciendo fuertes y productivas relaciones profesionales.
- Investigar los hechos y transmitir el conocimiento: desafiando suposiciones, buscando información, analizando hechos y afianzando su reputación como asesores de empresas, objetivos y confiables.
- Comprometidos con la sociedad: actuando con responsabilidad, desarrollando sus aptitudes, experiencia y perspectivas a través del trabajo con la comunidad.

Análisis del departamento

En cuanto al puesto “Jefe de Contabilidad” dentro del área de finanzas se encuentra en una correcta estructura organizacional, cumpliendo sus funciones y responsabilidades, así como con el perfil del puesto que se requiere.

Análisis del departamento
Organigrama del departamento de finanzas



Análisis de la persona

El área de selección de reclutamiento ya entregó al jefe del área el expediente del empleado, el cual manifiesta que el mismo desempeña las competencias, conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el puesto.

1. Capacitación del desarrollo humano: KPMG se enfocan en desarrollar o mejorar las competencias de su personal, por lo que propone los siguientes cursos para el puesto “Jefe de contabilidad”:
 - Taller de responsabilidad social 1
2. Capacitación técnica: KPMG imparte los siguientes cursos para brindar las herramientas necesarias para que el colaborador pueda desarrollar eficazmente las funciones dentro del puesto “Jefe de contabilidad”:
 - Taller de selección y permanencia
 - Taller de relaciones laborales
 - Curso módulo de supervisión
 - Taller de seguridad e higiene
 - Taller de comunicación
 - Taller de responsabilidad social 2
 - Conferencia gestión del cambio
 - Seminario desarrollo del potencial personal
 - Diplomado sobre metodología por inflación contable
 - Diplomado en automatización de procesos
 - Diplomado en normas internacionales de información financiera
 - Curso presentaciones efectivas
 - Taller del trabajo en equipo
 - Curso risk consulting
 - Seminario negociación estratégica
 - Diplomado de auditoría en estados financieros
 - Cursos de reformas fiscales
 - Curso de negociación y manejo de conflictos

Los cursos que se proponen son en función del lugar que ocupa el puesto dentro del organigrama de la empresa.

CARTA DE ACEPTACIÓN

Ciudad de México, 3 de marzo del 2019

Lic. Fernando Fragosó Sánchez
Gerente de Recursos Humanos

Por este medio, me permito informarle que la Sra. Elsa Barrera Calva, fue aceptada para realizar en KPMG las funciones del puesto Jefe de Contabilidad, a partir del día 11 de marzo del año en curso.

Lic. Jennifer Martínez
Gerente de RR.HH.

Lic. Osvaldo Peña
Jefe de Contabilidad

TARJETA MAESTRA DE CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO: FORMACIÓN.	Tarjeta maestra										de capacitación:																	
	EVENTOS INDISPENSABLES					TODAS LAS ÁREAS					EVENTOS CONVENIENTES EN FUNCIÓN DE NECESIDAD																	
	CURSO DE INDUCCIÓN	QUÉ ES UNA EMPRESA	CURSO DE SUPERACIÓN PERSONAL	HABILIDADES GERENCIALES	MANUAL PARA EL EJERCICIO DE LA JEFATURA	TALLER DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 1	LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN	SEMINARIO: RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	FORMACIÓN SOCIAL	TALLER DE SELECCIÓN Y PERMANENCIA	TALLER DE RELACIONES LABORALES	MÓDULO DE SUPERVISIÓN	TALLER DE SEGURIDAD E HIGIENE	TALLER DE COMUNICACIÓN	TALLER DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 2	GESTIÓN DEL CAMBIO	DESARROLLO DEL POTENCIAL PERSONAL	DIPLOMADO SOBRE METODOLOGÍA POR INFLACIÓN CONTABLE	DIPLOMADO EN AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	DIPLOMADO EN NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA	PRESENTACIONES EFECTIVAS	TALLER DEL TRABAJO EN EQUIPO	CURSO RISK CONSULTING	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA	ENTRENAMIENTO EN PROGRAMACIÓN EJECUTIVA EN ROBOTICA	DIPLOMADO DE AUDITORIA EN ESTADOS FINANCIEROS	CURSO DE REFORMAS FISCALES	CURSO DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS
PUESTOS																												
STAFF																												
STAFF IN CHARGE																												
SENIORS																												
SUPERVISORS																												
JEFE DE CONTABILIDAD																												
MANAGEMENT																												
SENIOR MANAGEMENT																												
DIRECTOR																												
SOCCOS																												

IV. TARJETA MAESTRA DE CAPACITACIÓN

Es el concentrado de los cursos técnicos y humanos de toda la organización, en este sentido se divide en dos bloques que son:

V. PLAN DE CAPACITACIÓN: NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA

KPMG busca desarrollar las estrategias de negociación para optimizar el trabajo dentro de la empresa, para ello proponen la siguiente planeación que se llevará a cabo en el mes de octubre:

- Método: exposiciones y pláticas teóricas

- Recursos didácticos: grabadora, pizarrón y proyector
- Personal: jefatura de área contable, management, directores y socios.
- Módulos: 6
 1. La negociación y las condiciones necesarias para una negociación verdadera
 2. Negociaciones efectivas
 3. Negociación en equipo
 4. Identificación y análisis de una situación crítica
 5. Negociación Online
 6. Realizando negociaciones
- Grado de conocimiento: habilidades de negociación básica, escucha activa y estrategias de resolución de problemas.
- Características personales: 2 años de antigüedad dentro de la empresa y haber tomado el curso de liderazgo.
- Sitio: Auditorio Barclay
- Horario: martes y jueves de 16:00 a 18:00 pm
- Costo: \$4000

Finalmente, se espera que el participante cuente con las herramientas necesarias para realizar sus negociaciones estratégicas.

VI. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

KPMG diseñó un programa de capacitación para la negociación estratégica que consiste en la enseñanza de las habilidades, conocimientos y estrategias necesarias en la realización de un trabajo determinado y así lograr el aprendizaje de nuevas habilidades en los miembros de la empresa, la presentación de ideas innovadoras y la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares al trabajar con la gente. El programa está distribuido en 12 meses con un total de 18 talleres, conferencias, seminarios, diplomados y cursos.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA

Cursos por impartir	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taller de selección y permanencia	📅											
Taller de relaciones laborales	📅											
Curso: Módulos de supervisión	📅											
Taller de seguridad e higiene		📅										
Taller de comunicación		📅										
Taller de responsabilidad social 1 y 2			📅									
Conferencia: Gestión del cambio				📅								
Seminario: Desarrollo del potencial personal				📅								
Diplomado sobre metodología por inflación contable					📅							
Diplomado en automatización de procesos						📅						
Diplomado en normas internacionales de información financiera							📅					
Curso: Presentaciones efectivas								📅				
Taller del trabajo en equipo				📅								
Curso: Risk consulting									📅			
Seminario: Negociación estratégica										📅		
Diplomado de auditoría en estados financieros											📅	
Curso de reformas fiscales												📅
Curso de negociación y manejo de conflictos												📅

VII. CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO

Se realizó una carta descriptiva, dirigida al personal de finanzas de la organización que busca ser un elemento didáctico para que al término de las 12 horas divididas en 6 sesiones (2 horas cada una, 1 sesión por semana) del curso, los participantes sean capaces de aplicar sus habilidades de

negociación estratégica mediante técnicas avanzadas y de emplear en su trabajo los últimos desarrollos tecnológicos en materia de negociación online.

CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO EL BENEFICIO DE UNA NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA Y EFECTIVA
Auditorio Barclay
EPMG

NOMBRE DEL CURSO: El beneficio de una negociación estratégica y efectiva.

OBJETIVO GENERAL: Al término del curso, los participantes serán capaces de aplicar sus habilidades de negociación estratégica mediante técnicas avanzadas y emplearán en su trabajo los últimos desarrollos tecnológicos en materia de negociación online.

DIRIGIDO A: Personal de finanzas.

DURACIÓN: 12 horas (6 sesiones de 2 horas cada una 1 sesión por semana).

LUGAR: Auditorio Barclay.

RECURSOS ASIGNADOS: Espacio para 45 personas en disposición de cañón, pizarrón y computadora.

VIII. PLAN DE SESIÓN

Se creó un plan de sesión en el cual se abordan temas y subtemas relacionados a los 6 módulos previamente mencionados cuya impartición está planeada con tiempos designados para que el participante logre abarcar y comprender el contenido del programa. Las sesiones plantean actividades a realizar por el participante y el instructor, así como objetivos particulares y técnicas didácticas de acuerdo a la norma CONOCER como tormenta de ideas, expositiva, foro, etc. cuya incidencia en el sistema permite que los empleados puedan abarcar contenidos amplios en tiempos breves, tengan acceso a una libre expresión de ideas, facilita la confrontación de puntos de vista y estimula la creatividad para incentivar y enriquecer el aprendizaje colectivo, cabe mencionar que cada una de las sesiones cuenta con métodos de evaluación que retoman los temas vistos durante la misma.

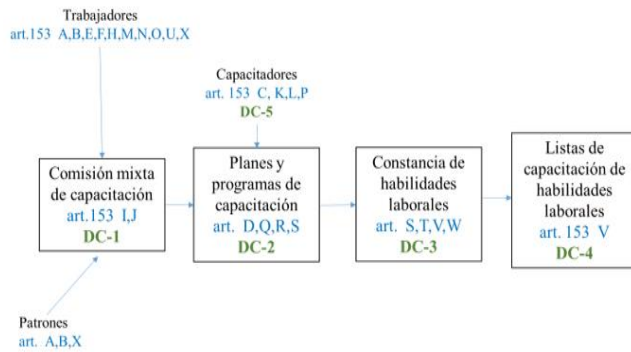
IX. ASPECTO LEGAL

KPMG retoma el artículo 153 de la Ley Federal de Trabajo en los rubros DC-1, 2, 3, 4 Y 5, específicamente en el DC-1 “comisión mixta de capacitación” la finalidad es dar seguimiento a los planes y programas dentro de la organización, para ello intervienen empleados y jefes, es decir el Equipo Directivo de Administración (EDA) mientras que en el DC-2 interviene el Equipo Natural de Trabajo (ENA) que es un departamento específico encargado de las acciones que permiten atender las necesidades de la empresa y puede incluir capacitadores internos, todos estos rubros están encaminados al seguimiento y organización dentro de la institución durante los procesos de capacitación de su personal.

X. CARTA A RECURSOS HUMANOS

Por último, se redactó una carta dirigida al gerente de recursos humanos, el Lic. Fernando Fragosó Sánchez en la que se hace entrega de todo el sistema de capacitación “Negociación Estratégica” que consiste en: El esquema TDC, la tarjeta maestra de capacitación, el plan y programa de capacitación, la carta descriptiva, el aspecto legal y las técnicas didácticas, firmada por el jefe de capacitación durante su

emisión y el licenciado Frago para su recepción el día 11 de abril del 2019.



REFERENCIAS

- [1] Universidad Autónoma de México (2017) Criterios generales para la detección de necesidades de capacitación del personal de confianza y funcionarios de la UNAM. Recuperado de: <https://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/CriteriosGenerales.pdf>
- [2] Restrepo, J. (2016). El foro como técnica de comunicación. Prezi. Recuperado de: <https://prezi.com/rxrqdt0-vzew/el-foro-como-tecnica-de-comunicacion/>
- [3] s/a. (s/f). Técnicas didácticas. Recuperado de: <http://hadoc.azc.uam.mx/tecnicas/philips.htm>
- [4] Alteco. (s/f). Tormenta de ideas: creatividad para la mejora. Rescuperado de: <https://www.aiteco.com/tormenta-de-ideas/>
- [5] Aguilar, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa>

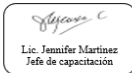
CARTA GERENTE RECURSOS HUMANOS




Ciudad de México, 11 de abril del 2019

Lic. Fernando Frago Sánchez
Gerente de Recursos Humanos

Por este medio, le entrego todo el sistema de capacitación "Negociación Estratégica" que consiste en: El esquema TDC, la tarjeta maestra de capacitación, el plan y programa de capacitación, la carta descriptiva, aspecto legal y las técnicas didácticas.


Lic. Jennifer Martínez
Jefe de capacitación


Lic. Fernando Frago
Gerente de RR.HH.

XI. CONCLUSIONES

La capacitación ha cobrado vital importancia en las empresas ya que es una de sus inversiones más rentables, pues no solo incide en el desarrollo integral del individuo y los objetivos de la empresa si no que satisface las necesidades múltiples que la persona tiene dentro de esta, por lo que Recursos Humanos buscará trabajar en aquellas áreas de oportunidad que presenten los trabajadores en cuando a sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, sí como en las de la propia organización para prevenir los accidentes de trabajo y establecer un sentido de pertenencia en los trabajadores con la finalidad de facilitar el desempeño de un puesto cuando surjan cambios por el avance de la ciencia, tecnología, técnicas, embates económicos y sociales externos o internos, así como por el ajuste indispensable que se da en la estructura de una organización, el cual permea en las diferentes instancias de la misma dando como resultado un desarrollo integral, hoy por hoy las empresas como KPMG, interesadas en desarrollo de su personal han comprendido la importancia de la capacitación, ya que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios en la calidad economía, organización y en lo propio del trabajador [5]