



58  
201

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE  
PERSONAL ELEMENTOS DETERMINANTES EN EL  
EXITO DE UNA ORGANIZACION.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ROLANDO TRUJILLO GARCIA

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. MANUEL REZA MONROY

MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**Dedico a MIS PADRES** esta investigación con todo mi cariño y respeto como una muestra de agradecimiento por el máximo apoyo brindado durante mi vida.

**A MIS HERMANOS** por el cariño fraternal que siempre nos ha unido y el respeto que siempre me han otorgado, a todos ellos mi gratitud.

**AGRADEZCO INFINITAMENTE:**

**AL LIC. MANUEL REZA MONROY** por su gran ayuda, asesoramiento y apoyo en la realización de este trabajo.

**AL LIC. JORGE GUIZA VARGAS** por su cooperación, asesoría, y su invaluable apoyo, así como su constante motivación y sugerencias dedicadas en el desarrollo de esta investigación.

Agradezco a la **FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION** así como a la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**, - por mi formación académica y por ser un pilar para la formación - profesional.

Un gran reconocimiento a **TODOS LOS PROFESORES** por los conocimientos impartidos y su colaboración durante toda la carrera.

Agradezco muy en especial a las personas que directa o indirectamente me ofrecieron las facilidades y la ayuda que necesité para que fuera posible la realización de esta investigación.

Les dedico este trabajo con mi reconocimiento y gratitud.

# LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL ELEMENTOS DETERMINANTES EN EL EXITO DE UNA ORGANIZACION.

PAG.

## INTRODUCCION.

## HIPOTESIS.

## OBJETIVOS:

### A) ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

1. DEFINICION Y CONCEPTO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	1
2. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.....	6
3. DESCRIPCION HISTORICA.....	11
4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.....	13
5. RELACION DE LA ORGANIZACION CON LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.....	20

### B) DETECCION DE NECESIDADES.

1. MODELO SISTEMICO DE LA ORGANIZACION EN LA CAPACITACION.....	24
2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	27
3. NECESIDADES MANIFIESTAS.....	35
4. NECESIDADES ENCUBIERTAS.....	39

### C) PROGRAMAS DE CAPACITACION.

1. APRENDIZAJE.....	48
2. ELABORACION DE PROGRAMAS.....	50
3. REDACCION DE OBJETIVOS.....	52
4. ORDENACION DE CONTENIDOS.....	53
5. DISEÑO DE ACTIVIDADES DIDACTICAS (ESTRATEGIAS DIDACTICAS).....	54
6. MATERIALES DE APOYO.....	57
7. EVALUACION DE LA CAPACITACION.....	59
8. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.....	68

**D) PRESENTACION DE UN PROYECTO EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION QUE CORRESPONDA A LOS REQUISITOS CLAVE ORGANIZACIONALES Y A LOS RESULTADOS CRITICOS PARA CADA PUESTO.**

1. CONCEPTO Y DEFINICION DE CREDITO Y COBRANZA.....	70
2. IMPORTANCIA DE CREDITO Y COBRANZA.....	71
3. FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZA.....	72
4. POSICION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA DENTRO DE LA EMPRESA.....	73
5. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.....	74
6. MISION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.....	74
7. REALIZACION DE LA ENTREVISTA.....	79
8. INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA.....	82
9. OBTENCION DE RESULTADOS.....	83
E) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
F) BIBLIOGRAFIA.....	87

## **INTRODUCCION.**

La capacitación es considerada en la sociedad actual como una forma extraescolar de aprendizaje, vital para el desarrollo de la economía nacional.

La capacitación y el adiestramiento está adquiriendo una relevancia importante debido a que las empresas se están dando cuenta que es un factor predominante en sus operaciones.

Las empresas chicas y su preocupación por competir con las grandes, luchan por aumentar una capacitación adecuada y así elevar su productividad.

Las empresas grandes por su parte se especializan en las operaciones y actividades de la capacitación, adicionando una importancia mucho mayor.

La capacitación es entendida como una respuesta a la falta de personal calificado, al aumento y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad con personal preparado y al prevaiente reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

La capacitación es conceptualizada como un beneficio, gracias a la cual, el individuo obtiene los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

Desde el punto de vista social, se le considera a la capacitación como una herramienta mediante la cual, el individuo puede lograr una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

El presente estudio se compone de cuatro partes. La primera, trata de los aspectos generales de la capacitación, desde nombrar los antecedentes, definiciones, y la composición de la capacitación en el departamento de personal, además de hablar del contexto legal.

La segunda enmarca la detección de necesidades de capacitación, con todos los procedimientos y modelos necesarios para hacer un adecuado estudio de detección de necesidades de capacitación.



La tercera parte, se refiere a la estructura de programas de capacitación, nombrando los sistemas para la planeación, organización, operación, control y evaluación de los programas, los resultados de los mismos y las bases para su elaboración.

La cuarta y última parte, se cita la presentación de un proyecto de capacitación en una área de crédito y cobranza de una empresa dedicada a la fabricación, elaboración y venta de bebidas alcohólicas con 1,200 empleados incluyendo en este, la determinación de las necesidades de capacitación, la evaluación e identificación de dichas necesidades, la explicación y descripción del proceso realizado para su elaboración.

## **HIPOTESIS.**

**1. LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ES HOY MAS QUE NUNCA UN ASPECTO ESENCIAL EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UNA ORGANIZACION.**

**2. LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO FUNCION FUNDAMENTAL PARA EL BENEFICIO DEL TRABAJADOR.**

**OBJETIVOS:**

- CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN UNA ORGANIZACION.

- COMPRENDER LO UTIL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL BENEFICIO DEL TRABAJADOR.

- OBSERVAR Y ESTUDIAR LA OBLIGATORIEDAD DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA ORGANIZACION.

- EVALUAR EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA ORGANIZACION.

## **A) ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

- 1. DEFINICION Y CONCEPTO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**
- 2. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.**
- 3. DESCRIPCION HISTORICA.**
- 4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.**
- 5. RELACION DE LA ORGANIZACION CON LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.**

## **A) ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

### **1. DEFINICION Y CONCEPTO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

Fernando Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos nos dice:

la capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Cabe mencionar que este estudio esta enfocado principalmente a la **capacitación de Personal** en primera instancia, y debido a que, guarda relación con conceptos y definiciones como productividad, eficiencia, calidad total, etc., se describirán de una manera general, y reseñar la conexión y el desenvolvimiento que guardan con la capacitación.

En lo que toca a el adiestramiento, nos dice Fernando Arias Galicia:

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Y debido a que, forma parte y se complementa de una manera importante con la capacitación, el proceso del concepto del adiestramiento en este estudio es demasiado genérico, pero cuando sea necesario la evolución de éste concepto, se hará el análisis y desarrollo suficiente en cualquier aspecto.

Otras definiciones más completas son las siguientes:

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos en diferentes aspectos del trabajo, se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El adiestramiento es la habilidad o destreza adquirida y en el trabajo es preponderantemente física. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la autorización en el manejo de máquinas y equipos.

Mientras para la mayoría lo que define al adiestramiento es su limitación a los aspectos técnicos, para algunos autores, capacitación es la formación ofrecida al trabajador sea técnica o humana, antes de que inicie sus labores en la empresa, o antes de que ocupe un puesto determinado; en tanto que el adiestramiento es la formación proporcionada al sujeto cuando ya se encuentra en la empresa, laborando en un puesto determinado.

Aunque el adiestramiento tiene otra conceptualización, la capacitación abarca y engloba al primero, puesto que considero, es una forma primordial en el nacimiento, evolución, implantación e impartición de la capacitación de personal.

Y que en términos generales, el objetivo de la capacitación va enfocado a eliminar una serie de fallas y de carencias en el individuo y a la vez, a proporcionar toda clase de conocimientos en distintos puntos para el mejor desarrollo del trabajador.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador.

El concepto de la capacitación se relaciona con la educación, esto es, que al hablar de capacitación dentro de una organización es el impartir conocimientos, habilidades, aptitudes dentro de la empresa para el mejor desempeño de las funciones.

La capacitación es una función educativa para satisfacer necesidades presentes y futuras. Y claro está, la aportación más importante de la capacitación es un personal más preparado.

A todo esto la capacitación va de la mano con un concepto importante como es el desarrollo.

Fernando Arias Galicia nos dice:

Que el desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Este concepto es demasiado importante en la capacitación, porque debe haber un análisis general de un individuo que requiera una capacitación o un adiestramiento, este análisis debe enfocarse a contextos psicológicos de una personalidad y de conducta, y precisamente el concepto de desarrollo nos proporciona este enfoque.

Otra definición es la siguiente:

Desarrollo significa el progreso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, del fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de la persona.

#### NATURALEZA DE LA CAPACITACION Y DEL ADIESTRAMIENTO.

Capacitación.- del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino cāpere = dar cabida.

Adiestramiento.- del adjetivo diestro, y éste, a su vez, de la palabra latina dexter = derecho.

En la actualidad las empresa estan preocupadas por la globalización de una economía mundial basada en la competitividad, en la necesidad de ser más organizadas en relación a su competencia.

Y depende de cada empresa la habilidad y capacidad para aplicar, identificar, aprovechar sus recursos humanos principalmente en lo que se refiere a la productividad y calidad.

Todo lo anterior se logra con una acertada aplicación de la administración y de la capacitación que por medio de ésta última se logra los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar un trabajo eficiente.

La inversión en la capacitación y en los recursos humanos lejos de ser gastos o erogaciones, adquiere una planeación estratégica debido a que se convierte en una necesidad organizacional.

El uso actual de ambos conceptos (capacitación y adiestramiento) tiene dos limitaciones que las distinguen de la enseñanza escolar, por un lado, una directa relación con el trabajo organizado y la productividad, y por el otro, una referencia enfocada principalmente a los adultos, y todo esto por la simple y sencilla razón que las aportaciones de las mismas giran en relación al progreso de las personas, de las empresas y de los puestos.

Existen dos enemigos básicos para que no se lleve acabo el proceso de capacitación.

1. la ignorancia: es la falta total o parcial de conocimiento sobre cualquier aspecto.
2. la obsolescencia: resulta de poseer un conocimiento atrasado e inservible.

Un cuestionamiento importante sobre la capacitación es que se multiplican las actividades de la misma, se diversifican, se ven apoyadas por toda una legislación, se consumen grandes cantidades de dinero, de tiempo y de esfuerzos.

Por otro lado existe gente que no entiende y comprende la función principal de la capacitación debido al criterio e inclinación de la dirección de la empresa que la toman como un lujo o pérdida de tiempo, carente de compromiso y seriedad. Ultimamente solo se realiza como cumplimiento al mandato legal.



La capacitación tiene dos fines básicos:

- promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la Empresa.
- lograr un conocimiento técnico necesario para el desempeño eficaz del puesto.

## 2. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.

La historia de la administración señala que han habido grandes épocas o etapas en las que la mercadotecnia, las finanzas y la producción, como áreas funcionales y especialidades, han influido en forma excluyente en las actividades de las empresas y por tanto en las actividades económico-sociales. La época actual puede ser concebida como aquella en la que los recursos humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración, representan el reto más importante para la empresa moderna.

La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento, selección, inducción, inventario de los recursos humanos, evaluación del trabajador, entrenamiento o capacitación, desarrollo de los recursos humanos, y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal.

Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

Para que la administración de recursos humanos sea eficaz, además de tomar en cuenta los aspectos técnico y formales de la administración de personal, sino además de responder oportuna a los requerimientos espirituales y psicológicos que dan las bases de un trabajo que a más de productivo sea liberador, creador y significativo.

No existe una forma específica de conceptualizar a la función de la administración de la capacitación y adiestramiento dentro de una organización, debido a que cada organización plantea una serie de diferentes problemas y aspectos contrastantes, y por lo tanto, posibilita algún concepto teórico.

Una organización debe contar con un área administrativa, que se encargue de la capacitación y adiestramiento y sea la comisionada de planear, organizar y controlar la función de la capacitación y adiestramiento dentro de la empresa.

Forma parte de la administración de recursos humanos y la función de capacitación debe contar con las siguientes subáreas:

- I. Planeación y programación.
- II. Operación y registro.
- III. Evaluación.

Estas funciones están relacionadas con los objetivos de la capacitación.

#### I. Función de la Planeación y Programación.

La planeación, una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas en conjunto con los niveles altos de la organización, y que se hayan considerado los beneficios que se espera obtener, tendrá a su cargo:

A) La detección de necesidades de capacitación mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización y la determinación de los que se resuelven con capacitación y adiestramiento. Así como el estudio previo de las actividades y tareas que conforman los puestos de la misma. Ello sirve de base para elegir la metodología que será utilizada.

B) La elaboración de planes y programas de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades. Se llevará a cabo mediante la formulación de objetivos específicos, la determinación de prioridades, los recursos y los requerimientos y los costos que representan satisfacer las necesidades identificadas.

C) Implica decidir acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar. Si se trata de cursos formales, habrá que señalar su contenido, duración, técnicas didácticas y tipo de instructores requeridos, o bien a que instituciones será enviado el personal. Así mismo, habrá que considerar fechas, número de participantes, etc.

## II. Función de la Operación y Registro.

A) Organizar los cursos o eventos de capacitación. Representa en primer término comunicar a las áreas involucradas todo lo relativo a los programas, objetivos, fechas, contenido, duración, etc., asimismo integrar los grupos, seleccionar a los instructores, o a la institución capacitadora, elegir el equipo y reproducir materiales, acondicionar las aulas y en general hacerse de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su realización.

B) Diseñar e implementar mecanismos de registro de los eventos y del personal capacitado.

## III. La función de la Evaluación.

La evaluación independientemente de ser una función permanente dentro del proceso de capacitación, se figura por separado a fin de que las personas que evalúen puedan ser imparciales respecto a la planeación y ejecución. Y en forma genérica se detallan las actividades:

A) Realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con la capacitación. Revisar desde la detección de necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de los cursos, el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como la contribución a la solución de problemas organizacionales.

B) Establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.

La anterior estructura funcional de la capacitación y adiestramiento es propuesta del autor Rodríguez Estrada en su libro administración de la capacitación.

Un objetivo general depende de la realización, interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que éste condiona los resultados de los demás recursos con que cuenta la empresa (técnicos, financieros, etc.), y es necesario el acuerdo de objetivos comunes y la involucración de todas y cada una de las funciones.

El objetivo de la capacitación se puede entender de la siguiente forma:

Para que el objetivo general de una empresa se logre independientemente de su giro empresarial, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

La capacitación tiene una misión, contribuir a elevar la productividad y la calidad, pero para que se de se necesita combinar aspectos muy importantes dentro del área de recursos humanos como son:

- Los perfiles y funciones de los puestos.
- El reclutamiento y selección de personal.
- Las políticas de remuneración salarial.
- Las condiciones generales de trabajo.
- La organización.
- Los procedimientos.
- El clima laboral.
- La cultura organizacional.

Las empresas, en especial las grandes, cuentan con un área especializada encargada de la función de capacitación y adiestramiento.

Muchas de ellas, antes de que se publicaran las reformas a la Ley Federal de Trabajo de 1978, ya contaban con la realización de actividades encaminadas a la capacitación y adiestramiento, pero existen empresas mucho más pequeñas (micro, chica y mediana) que no cuentan con profesionales en capacitación, este tipo de empresas se auxilia en despachos encargados para tal fin, y que demasiadas veces los patronos únicamente cumplen con una obligación que impone las leyes y no obtienen el beneficio adecuado de la capacitación.

Hablando específicamente del trabajador y complementando los aspectos que se tienen que combinar en la capacitación antes mencionados, intervienen además variados factores para que se de un buen funcionamiento del trabajador, una alta productividad y un desarrollo socioeconómico, y los que figuran son:

- a). un alto nivel de autoestima.
- b). motivación.
- c). disciplina.
- d). necesidades cubiertas.
- e). escolaridad.
- f). buena alimentación.

### 3. DESCRIPCION HISTORICA.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar a intercambiar habilidades en los pueblos primitivo.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de un largo período, podía hacerse cargo del trabajo.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de la era industrial - primera mitad del siglo XVIII - aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimiento de trabajo, en el menor tiempo posible.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la Revolución Industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado, ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera. Por lo tanto en la Revolución Industrial, se hace más importante la especialización.

En el siglo XIX en Estados Unidos surge el concepto de Capacitación.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año 1916-1920 surge la legislación Social que da como resultado unos estudios ( escuelas de capacitación ). en 1940 Estados Unidos tiene un gran auge en lo que se refiere a capacitación. Aparece un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos" y son básicos en la capacitación y son:

\* Mostrar.- Saber que es lo que se va a mostrar a través de las actitudes. (como poder enseñar).

\* Decir.- Expresar.

\* Hacer.- Realizarlo práctico (real), llevarlo a la práctica.

\* Comprobar.- Necesidad satisfecha, resultado del proceso de capacitación.

Las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustados a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria.

La segunda guerra mundial, tiene una fuerte influencia de la capacitación en Estados Unidos. Con ella se demuestra que con la capacitación se obtiene una gran productividad.

En 1940 fué cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cuál la figura del instructor adquiere especial importancia.

En 1945 surgen los programas de entrenamiento para la instrucción en el trabajo. Se presenta la necesidad de orientar y capacitar a los supervisores. Nace la Asociación Americana de Directores de Entrenamiento.

En México, es relativamente cercano el momento en que aparece la capacitación como tal, es decir, hace 12 ó 13 años, en que, las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades. Así mismo existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.



#### 4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

El marco legal que gira en torno a la capacitación y adiestramiento está contenida en:

- a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- b) La Ley Federal del Trabajo.
- c) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Antes de detallar los artículos que intervienen en la obligatoriedad de la capacitación y adiestramiento, es conveniente mencionar algunos antecedentes legales en México.

En 1931 en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado. Pero este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad de tener personal con conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. En consecuencia, el Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, incluyó disposiciones ( art. 132, fracc. XIV y XV ) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación.

La obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores ya se contemplaba desde 1970, pero al momento en que se publicaron dichas obligaciones, las empresas se encontraban imprevistas para cumplir sus obligaciones legales.

Congruente con estas disposiciones, en 1971 el estado inicia un programa de Reforma administrativa dentro de la administración pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos del desarrollo integral del país. Dentro de esta Reforma destaca por su importancia la quinta etapa relativa a la administración y desarrollo del personal federal, aspecto que constituye al mismo tiempo uno de los objetivos y ámbitos de la citada Reforma. A partir de entonces se han tomado una serie de medidas para apoyar la preparación de personal competente, tanto en la administración pública como en el sector privado.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. Además en materia de seguridad e higiene.

Las reformas de 1978 a la Ley Federal de Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento, han impuesto a las empresas del país importantes obligaciones. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

A continuación se resumen y detallan los artículos pertinentes:

El artículo 123 Constitucional en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las prestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales. La Reforma Constitucional del artículo 123 en su fracción XIII en la que consigna como obligación de las empresas a capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

El artículo 123 Constitucional, en el apartado A

Fracción XIII, establece que:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La Ley Reglamentaria, es decir, La Ley Federal del Trabajo, define lo siguiente:

"... es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores" (art. 3).

"El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate" (art. 7).

En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que con base en lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, se realicen en la empresa (art. 25, fracción VIII).

El patrón tiene entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo (art. 132, fracc. XI y XXVIII).

Asimismo, el trabajador tiene el derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (art. 153-A).

Entre los aspectos más relevantes acerca de la legislación del artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, están contenidas en sus fracciones de la A a la X, se analizarán brevemente.

- 1) Por Ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir Adiestramiento y Capacitación.
- 2) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella.
- 3) La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.

4) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.

5) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.

6) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones.

7) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.

8) Se deberá presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación; todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento, etc.

9) Se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) ahora la actual Dirección General de Capacitación y Productividad, como organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que tienen a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

10) Deberán ser autorizadas y registradas ante la Dirección General de Capacitación y Productividad antes UCECA las instituciones o escuelas que imparten capacitación y adiestramiento como personal docente mediante las comprobaciones correspondientes.

11) Unidades de juicio que permitan acuerdos con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

12) Los programas y planes se harán por periodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en S.T.P.S., además de la entidad instructora.

13) Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.

14) Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

En general, este artículo sobre capacitación y adiestramiento trata sobre quién, cómo, dónde y porqué se va a capacitar.

Dentro de que horario se capacitará:

El artículo 153-E dice "Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera, así como en el caso en el que el trabajador desee que capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña, en cuyo puesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

En que lugar se dará la capacitación:

En el artículo 153-B se indica que "para dar cumplimiento a la obligación... los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporciona a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella".

Que plazos tiene la empresa para cumplir:

Se preveen dos posibilidades;

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo. En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato, "las empresas deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

Cuando debe impartirse la capacitación:

Una vez que la entrega de planes y programas se ha ajustado a los plazos indicados, el plan integral incluye el cumplimiento de la obligación en "todos los y niveles existentes en la empresa" y se refiere "a periodos no mayores de cuatro años".

Esto es, el plan debe ir acompañado de un cronograma que indique el periodo en que cada puesto o nivel va a ser capacitado, dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas. Aunque la Ley no señala un plazo mínimo, lo más recomendable es un periodo intermedio de dos años.

A quiénes deberán capacitarse:

La Constitución señala que "las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo". Al mismo tiempo, el artículo 153-A dice "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo".

La Ley no hace distinciones de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos.

El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta dar prioridades a los trabajadores más antiguos.

El artículo 153-q señala: los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en 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.

Cuál es la capacitación que produce resultados:

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende sólo marginalmente a las funciones secundarias.

Las empresas en México tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento. El artículo 153-B indica las siguientes:

- Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.
- Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.
- Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio.
- Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.
- Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaria de Trabajo y Previsión Social. En este caso los patrones deben de cumplir con las cuotas respectivas.

## 5. RELACION DE LA ORGANIZACION CON LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (STPS).

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social nace como una responsabilidad para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:

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

Cuando hablamos de la constitución e integración de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se trata de una cumplimiento de una obligación patronal, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa con el fin de elaborar de común acuerdo los planes y programas de capacitación y a perfeccionar las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

b) Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.

En este punto, se observa el beneficio que de alguna manera logra una empresa al conocer y utilizar las funciones de un órgano Auxiliar de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, las cuales son:

El participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento, en la intervención en estudios sobre las características de la maquinaria y equipo existente en la empresa, en proponer sistemas de capacitación y adiestramiento, formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas, gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado.



c) Estudiar o sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

d) Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.

e) Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten las empresas.

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales puedan adecuarse a las empresas.

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.

h) Coordinarse con la Secretaria de Educación Pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la Ley, en los ordenamientos educativos.

i) Registrar las constancias de habilidades laborales.

Existe un procedimiento para llevar a cabo la capacitación y adiestramiento como requerimiento oficial para la constitución y registro de la Comisiones Mixtas, planes y programas, expedición y envío de las constancias de habilidades laborales que exige la Secretaria del Trabajo y Previsión Social:

Una vez que cada empresa ha constituido las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, cuyas funciones ya se han mencionado anteriormente, y son vigilar, supervisar, examinar y validar las acciones que al respecto se realicen.

La integración de éstas Comisiones se realizarán según el número de trabajadores de la empresa:

De 1 a 20 trabajadores, un representante de cada sector.

De 20 a 100 trabajadores, tres representantes de cada sector.

De 100 o más trabajadores, cinco representantes de cada sector.

Una vez realizado lo anterior, se enviará para su registro a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante los formatos respectivos por triplicado.

Enseguida se realiza en estudio para detectar las necesidades que tiene la empresa en cuanto a capacitación y adiestramiento, mediante la comparación entre lo que se hace y lo que se debe hacer.

De acuerdo con el resultado de la detección de necesidades, se procede a elaborar los planes y programas de capacitación y deben de cubrir lo siguiente:

Referirse a periodos no mayores de cuatro años, comprender a todos los puestos y niveles e incluir a todos los trabajadores, precisar las etapas, anotar los cursos o eventos a impartir y el periodo que comprenden, señalar el procedimiento de selección para determinar el orden en que serán capacitados los trabajadores, especificar el nombre y el registro de los agentes capacitadores, aclarar en qué se detectaron las necesidades de capacitación.

Toda esta información debe contenerse en los formatos oficiales y enviarse a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por triplicado.

Deben de expedirse el otorgamiento de constancias de habilidades al concluir por completo el programa de capacitación a cada trabajador firmadas por los capacitadores responsables. dicho documento se debe de elaborar igualmente por triplicado en los formatos respectivos.

En resumen, el procedimiento antes descrito se sintetiza en:

1. Integrar y registrar la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
2. Detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento.

3. Formular y registrar los planes y programas.
4. Ejecutar los planes y programas.
5. Extender y registrar las Constancias de Habilidades Laborales.

## **B) DETECCION DE NECESIDADES.**

**1. MODELO SISTEMICO DE LA ORGANIZACION EN LA CAPACITACION.**

**2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

**3. NECESIDADES MANIFIESTAS.**

**4. NECESIDADES ENCUBIERTAS.**

## B) DETECCION DE NECESIDADES.

### 1. MODELO SISTEMATICO DE LA ORGANIZACION EN LA CAPACITACION.

Se compone se dos sistemas:

1. Sistema Receptor de la Capacitación.
2. Sistema Productor de la Capacitación.

Estos dos sistemas conllevan a dos objetivos importantes:

- \* Identificación de una serie de necesidades.
- \* Solución de problemas.

1a. Etapa.- Proporciona información del Sistema Receptor.

El departamento de capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización.

- Proceso de Selección de Personal con todas sus etapas.
- Análisis de Puestos.
- Descripción de funciones.
- Organización formal.
- Necesidades de Desarrollo de la Empresa, es decir, proporcionar al departamento de capacitación un perfil de la población del Sistema Receptor.

2a. Etapa.- Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor de la capacitación.

En esta etapa se deberán investigar en detalle cuales son los requisitos que en materia educativa los sujetos futuros que integrarán un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. (Deberá proporcionar una discrepancia entre "lo que es" y "lo que debería ser").

3a. Etapa.- Establecimiento de la misión del Sistema Productor en el problema a tratar.

En esta etapa el departamento de capacitación, deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como objetivos generales, filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

#### 4a. Etapa.- Establecimiento de Metas.

Deberán establecerse las metas que llevarán al departamento de capacitación a lograr la misión, estas metas deberán tener las siguientes características:

- Cuantificables.
- Realistas.
- Adecuadas a los requerimientos de la organización.

#### 5a. Etapa.- Establecimiento de Programas.

Son aquellos medios que van ayudar al cumplimiento de las metas.

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

- a) Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- b) Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- c) Determinación de actividades y tareas concretas y evaluables.
- d) Recursos Necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.

El Proceso de la función de Capacitación es:

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.
2. Una vez señaladas la necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deben lograr.
3. Definir que contenidos de educación son necesarios; es decir, que temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción para el curso.

5. Una vez determinada el contenido y forma y realizado el curso se deberá evaluar.

6. Seguimiento.

## 2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Hoy se considera que la capacitación es una estrategia fundamental para ser competitivo.

Al hablar de detección de necesidades es preciso definir algunos conceptos de necesidad.

La Dirección General de Capacitación y Productividad antes UCECA nos dice que la necesidad es la carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.

Boydell señala que la palabra necesidad, implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

Es la experiencia provocada por la ausencia de cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o bienestar o hacer progresar sus modos de conducta habitual.

Normalmente la necesidad es una exigencia muy poderosa referente a una actitud siquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable.

Por lo tanto, la necesidad es plenamente consciente o en algunos casos apenas percibida desagradable, originado por la ausencia de algún elemento o factor, derivado del medio ambiente o del estado actual del sujeto que representa un desequilibrio, bienestar o modo de conducta habitual y que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema.

Referente a las necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que consisten en carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Las necesidades de capacitación es la diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona, es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad.



La detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja, es decir, entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta una organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

La determinación de necesidades de capacitación va a consistir en buscar evidencias que señalen la existencia de problemas en la organización.

En terminos generales las causas de los problemas de una empresa pueden ser personales (enfocadas al trabajador) y/o de la organización.

Y el origen de los problemas en cualquier empresa son:

- Necesidades por carencia en el equipo o material (instalaciones, máquinas, etc.).
- Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa.
- Necesidades en lo referente a salarios.

Al mencionar estas carencias también se refieren a las limitaciones físicas o psicológicas del trabajador a falta, además de las anteriores, de:

- Herramientas adecuadas.
- Condiciones laborales mal apropiadas.
- o a múltiples situaciones.

Pero, cuando los problemas de la empresa se deban a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se está hablando de falta de necesidades de capacitación.

Tomando en cuenta a toda la organización de la empresa que contiene una diversidad de puestos y de funciones es necesario considerar diferentes formas de presentarse las necesidades de capacitación:

1. Así por ejemplo las que se refieren a las limitaciones o problemas generales, es decir, en cuál o cuales funciones de la organización se requiere capacitación, llamadas necesidades de capacitación organizacionales.

2. Las necesidades referentes a las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un puesto y ocupación.

3. Otras necesidades enfocadas a las deficiencias particulares que presenta un trabajador, con respecto a su descripción de puesto.

Cuando analizamos un puesto, trabajador o nivel dentro de una empresa es necesario hablar de la utilización y aplicación de estándares, de niveles de eficiencia, de normas de actuación.

Anteriormente se mencionó, que la descripción de puestos cobra vital importancia porque va a ser el punto de partida para comparar el desempeño del trabajador con su rendimiento real.

Por lo tanto, la identificación de necesidades de capacitación no puede separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento.

Hay dos maneras de conceptualizar las necesidades de capacitación:

La primera se refiere a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro, va relacionada a un puesto carente de descripción de puestos, encontrados principalmente en empresas pequeñas y medianas.

Es evidente que las necesidades de capacitación y su detección no son iguales en una gran empresa que en la pequeña y mediana empresa. Para estas últimas una primera aproximación requiere de ser muy operativa para optimizar recursos y tomar decisiones sobre situaciones ya identificadas.

Y la segunda manera de conceptualizar las necesidades de capacitación es la "diferencia" entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro, es decir, que estamos hablando de suponer la

especificación de los requerimientos del puesto para conocer la diferencia existente y poder realizar una adecuada detección de necesidades de capacitación.

La importancia de determinar necesidades de capacitación es que proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.

Elimina la tendencia a capacitar por capacitar, solo cuando existan razones válidas se justifica impartir la capacitación.

Propicia satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.

Genera datos esenciales para realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

Es necesario hacer la selección o determinación a que tipo de nivel organizacional va ir enfocado la detección de necesidades de capacitación, puesto que los propósitos y estrategias del responsable, del área de capacitación, del área afectada o de la misma organización son diferentes, y tratar de cuidar en no caer en información que no sirva para obtener capacitación.

Las fuentes de información que se puede partir para determinar las necesidades de capacitación en la totalidad de las empresas están en:

- \* El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- \* La calificación de méritos y evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- \* Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- \* Promociones y ascensos del personal.
- \* Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para la detección de necesidades de capacitación.
- \* Índices de desperdicios y altos costos de operación.
- \* Niveles de seguridad e higiene industrial.
- \* Quejas.
- \* Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individualmente y grupalmente.
- \* Evaluación de cursos y seminarios.
- \* Expansión y crecimiento de la organización.
- \* Inspecciones y auditorías.
- \* Reconocimientos oficiales.

Es preciso decir, que para hacer una detección de necesidades, es conveniente realizar una planeación que sirva de guía para efectuar las actividades de manera organizada, este procedimiento puede variar en cualquier organización ya que existen diferentes clasificaciones de necesidades de capacitación y cada necesidad debe ser estudiada y encauzada particularmente, tratando de llegar a un resultado común, que es el incremento de la productividad.

Existen varios criterios que plantean la detección de necesidades de capacitación y son:

A) La empresa debería comenzar con plantearse el problema. Cuales son los estándares a alcanzar y hasta que punto se alcanzan?.

Un enfoque al trabajador mediante si el trabajador conoce cómo lograr los estándares de ejecución de una tarea determinada, si el trabajador conoce cómo, entonces no hay necesidad de capacitación, y por lo tanto, existe un problema de desempeño.

B) El proceso o metodología de la detección de necesidades de capacitación es la siguiente:

1. Plantear los objetivos que señalen lo que se obtendrá al término de la detección de necesidades de capacitación, se parte de los síntomas, y aclarar la distinción entre síntoma y problema.

2. Localizar las áreas críticas que más a fondo reflejan la organización donde se presenta el problema y verificar si se tienen definidos operacionalmente los objetivos correspondientes al área o departamento.

3. Determinar los pasos que se seguirán para la detección de necesidades de capacitación y las técnicas que se utilizarán para recopilar la información que sea indispensable.

4. Tomar en cuenta al personal que será necesario en las actividades y para proporcionar datos que puedan ser de utilidad.

5. Determinar los recursos materiales que se utilizarán en las actividades para la detección como locales, mobiliario y apoyos de instrucción.

6. Se elaboran las herramientas para recabar la información recibida.

7. Se especifica algún instrumento de control en donde se registren las actividades, los recursos y la duración prevista en las actividades, se evalúa el desempeño del personal en el orden previamente especificado, tomando como base la descripción de puestos y las técnicas seleccionadas.

8. Se recolecta y se interpretan los datos, para lo cual, se elabora un reporte que contenga la estructura orgánica que se afecte, el personal de acuerdo con niveles y puestos, actividades, grado de calificación, frecuencia con que se presenta la necesidad de capacitación e importancia de la necesidad en relación con los objetivos de la organización.

9. Al finalizar la detección de necesidades de capacitación se debe de elaborar un informe que contenga los resultados y que posteriormente sirva de evaluación de la confiabilidad y validez de los procedimientos empleados.

Al efectuar los pasos anteriores se llegará a un diagnóstico que reflejará los estándares ideales y la realidad de la empresa, estableciendo las diferencias de lo anterior y determinando a las necesidades reales de capacitación y adiestramiento, llegando a las siguientes planteamientos:

- Donde se requiere la capacitación?
- En que puntos precisos?.
- Quiénes la requieren?.
- Cuando y con que urgencia?.

Ahora bien, la necesidad de capacitación se presenta en términos de puestos específicos, y se vincula con los objetivos de la empresa y con los del propio puesto a través de los estándares, traducándose en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación.

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

- a. Entrevista individual.
- b. Entrevista de grupo.
- c. Aplicación de evaluaciones y pruebas.

- d. Aplicación de cuestionarios.
- e. Inventario de recursos humanos.
- f. Datos y estadísticas.
- g. Comités.
- h. Informes y opiniones de consultores externos.

Para la aplicación correcta y adecuada de la detección de necesidades de capacitación se puede enfocar de dos maneras:

1. El proceso enfocado en los niveles directivos y se basa en:

- \* Entrevista a Jefes.
- \* Cuestionarios a jefes sobre las necesidades de capacitación de sus subalternos.
- \* Análisis de las descripciones de puestos.
- \* Análisis de los rendimientos y otros aspectos.

2. El proceso enfocado a los trabajadores:

Va dirigido a pláticas con todo el personal y en asambleas realizadas con el fin de detectar los problemas, las actitudes y opiniones de todos los trabajadores.

Lo anterior, resalta un aspecto importante, ya que los trabajadores como tales conocen todos los problemas a nivel operativo y es primordial conocer la opinión de todos los que laboran en la empresa, además, al encontrarse los trabajadores de lo que se está llevando a cabo en materia de capacitación y las posibles soluciones, se sienten involucrados y comprometidos, aprovechando de ellos una mejor información.

Al resolver las necesidades reales se evita a la empresa pérdida de recursos materiales y de personal, y a los trabajadores aprender cosas que ya saben o que se les son de poca utilidad.

El único responsable de que la capacitación se de como tal, es la misma persona, ya que si ésta no tiene la voluntad y el deseo de aprender y por consiguiente cambiar, la capacitación no se da. El siguiente responsable es el jefe inmediato superior, ya que es el encargado de medir el desempeño del trabajador y de detectar diferencias y carencias de su colaborador, y por último, la responsabilidad siguiente es del departamento de capacitación, debido a que por su naturaleza de sus funciones debe de ser el encargado de resolver los problemas que se refieran a capacitación y de proporcionar capacitación adecuada.

El concepto actual y el proceso eficiente de la capacitación y adiestramiento es la requisición de capacitación por parte de los encargados de cada área al departamento de capacitación, y no al revés, en donde el departamento de personal pide autorización de llevar a cabo una capacitación y adiestramiento.

Resultados que arroja la detección de necesidades de capacitación:

a) Descripción de las actividades en las que se requieren la capacitación.

b) Prioridad con que las personas la requieren.

c) Personal que puede ser instructor habilitado (personal que domina ciertas actividades y tiene fundamentos teóricos del proceso enseñanza-aprendizaje).

La detección de necesidades de capacitación constituye, posteriormente, la base para elaborar:

- los objetivos particulares que señalan lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su puesto; y

- los objetivos específicos que permiten definir el tipo de curso a realizar.

Un sinnúmero de problemas de desempeño de un trabajador se explican por factores ajenos a la capacitación, además que el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales, y solamente algunos problemas de desempeño se debe a falta de conocimientos, habilidades manuales y actividades. No deben considerarse como sinónimos la necesidad de capacitación y desempeño ineficiente.

### 3. NECESIDADES MANIFIESTAS.

Son aquellas necesidades que son evidentes, es decir, las causas que los originan son observables y no requieren de una mayor investigación.

Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa ya que son bastante evidentes, pero es necesario conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación.

Otras necesidades manifiestas son: el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimiento, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación.

La capacitación requerida para atender tales necesidades recibe el nombre de preventivas y consiste en que deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Quedan comprendidos:

Ingresos, promociones, transferencias, cambios de maquinaria y herramientas, cambios de procedimientos, de políticas e incrementos de estándares.

Se debe considerar en el procedimiento, definir la extensión de las necesidades de capacitación por ejemplo:

- Número y nombres de trabajadores afectados.
- Puesto (s).
- Tareas o áreas de conocimientos nuevos.
- Fechas en que deben estar capacitados los trabajadores.

Es importante decir que evidentemente todas las necesidades manifiestas se pueden predecir, y el procedimiento varía de caso en caso.

Es necesario la clara definición de la naturaleza y extensión de las necesidades manifiestas.



En general las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados y se clasifican en:

a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionados directamente con las tareas del puesto.

A este tipo de capacitación también es llamada inducción al personal de nuevo ingreso, ya que proporciona ciertos conocimientos, y está relacionado con el sistema de información de la empresa.

También es utilizado en la información de cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamento, etc.

Los beneficios que se atribuyen son tangibles, es decir, se obtienen una respuesta adecuada por parte del personal, dado que es de corta duración y su relación con soluciones a problemas o situaciones de la empresa. Además no se exige una capacitación larga y compleja, y entre otros aspectos, tratar de especificar el contenido temático y los trabajadores implicados, ya que es conveniente registrar los puestos que ocupan éstos y algunas de sus características personales, para que con base en lo anterior se pueda planear la acción de capacitación necesaria.

b) Las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto.

Se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos y en algunos casos las promociones.

Se parte de describir el puesto y las características de los equipos, de las herramientas y procedimiento anterior.

Elaborar una descripción del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas y del procedimiento nuevo.

Comparar los puntos anteriores para definir las tareas con necesidades de capacitación, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas.

Es importante considerar un factor, y es, si el trabajador conoce suficientemente las tareas, los equipos y los procedimientos anteriores de modo que la comparación arroje automáticamente las necesidades. Si la respuesta es positiva entonces se continúa la detección de necesidades, en caso contrario, además de la comparación, se debe de cuantificar el nivel de conocimientos del trabajador, para obtener con precisión las necesidades, además de saber que es lo que el trabajador no conoce.

Especificar los trabajadores y puestos implicados, así como las características del personal con necesidades. Precisar la fecha en que deban estar satisfechas las necesidades, ya sea porque se efectuarán las transferencias o los ascensos, o se introducirán los cambios tecnológicos.

c) Aprendizaje del puesto de trabajo completo.

Se refiere a las situaciones en que es necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo y se enfoca a el personal de recién ingreso o a que el puesto que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo (promoción, transferencia).

~~Se recomienda:~~

- \* Definir estándares de desempeño, si esto es posible.
- \* Analizar tareas.
- \* Precisar tareas en que es necesario capacitar.
- \* Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- \* Indicar la fecha en que las necesidades deban estar satisfechas

Cabe recordar que cuando se analizan las tareas, que muchas destrezas (rapidez, exactitud, etc.) involucradas en algunos puestos sólo se logran mediante la práctica reiterada y una adecuada supervisión.

Mientras no se llegue a un nivel de destreza conveniente en algunas tareas que constituyan una base anterior, no es recomendable enseñar tareas de mayor nivel de dificultad.

Es necesario hacer un planteamiento o un estudio y decidir, especialmente para los nuevos ingresos y las promociones, vacantes existentes, si conviene preparar internamente los recursos humanos que se requieren, y

si tienen la capacidad y aptitudes necesarios, o si es más factible y económico obtenerlos con la preparación que se desea del mercado laboral.

Para estos efectos conviene analizar las políticas de la empresa, las relaciones obrero patronales, factores relacionados con la administración de personal como es el de saber si se dispone de un eficiente sistema de reclutamiento y selección, saber si existe oferta de personal calificado a los requerimientos de la empresa y a los niveles de sueldos requeridos, conocer la urgencia de las necesidades, es decir, el tiempo disponible.

En caso, de que no sea posible obtener recursos humanos calificados del exterior, se definen las alternativas para capacitar a los trabajadores de la empresa, utilizando los recursos internos o externos de capacitación, esto es, se debe considerar la magnitud de las necesidades, su especialización y la existencia de instructores, así como la manera de resolver las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

Finalmente, es necesario llevar un registro de los resultados obtenidos utilizando la mejor alternativa.

#### 4. NECESIDADES ENCUBIERTAS.

Resulta importante preguntarse:

A que nivel conviene iniciar la determinación de necesidades encubiertas?.

Que razones organizacionales y de presupuestos apoyan lo anterior?.

Es notorio que lo ideal es realizar la detección en toda la empresa y permanentemente, pero se pueden presentar variados factores que le den mayor importancia y puedan ser más valiosos y oportunos para la capacitación o para la gerencia misma como son área, puestos o situación claramente deficiente.

Los procedimientos que se utilizarán, así como el tipo de información que deba recabarse difieren para cada caso, y el grado de complejidad aumentará de lo particular a lo general, es decir, de la situación crítica al puesto y del área crítica a la empresa completa.

Ahora bien, la determinación de este tipo de necesidades de capacitación que no son previsible presentan mayores dificultades, ya que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables difíciles de tipificar como son:

actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos, etc.

Se dan en el caso en que los trabajadores ocupan sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. en este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se llamarán correctivas, puesto que pretenden resolver la problemática existente.

Estas necesidades enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores ya que su determinación es más difícil.

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores, sujetos a la detección de necesidades de capacitación, exigen varios procedimientos, hay una clara distinción

entre los procedimientos utilizados al determinar necesidades manifiestas y las necesidades de tipo encubiertas.

El procedimiento para detectar necesidades encubiertas depende en gran medida de la conceptualización de lo que se va a realizar, es decir, del nivel organizacional en el que se va a aplicar.

Para esto, se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación en la determinación de necesidades encubiertas:

- 1) La empresa completa.
- 2) Un área crítica.
- 3) Un puesto.
- 4) Una situación.

La duración y el costo de la determinación de necesidades encubiertas resultan completamente diferente si se parte de la empresa como un todo, que si se toma únicamente una situación crítica de la misma.

La determinación de necesidades se vuelve más difícil a medida que:

a) El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo, esto es, cuando hay una gran interdependencia respecto a otras personas, o a las características que pueda tener el material, el componente del proceso, etc., que se reciben.

b) Se asciende la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la dificultad de las tareas aumentan necesariamente.

#### 1) Detección de necesidades en la empresa completa.

**La primera etapa, en la detección de necesidades es la búsqueda de evidencias generales.**

Como se logra una adecuada detección de necesidades de capacitación encubiertas?

Se logra a partir de la exploración o búsqueda de indicadores que a partir de ellos se logre tener un conocimiento de uno o varios problemas y que den las pautas para un análisis profundo en una área determinada.

Estos indicadores se pueden clasificar o dividir de acuerdo a los propios problemas de la misma organización, pero el interpretar y estudiar un solo hecho o problema no es suficiente para garantizar y respaldar una recomendación de capacitación, ya que como se trata de toda la organización, la cantidad de situaciones e información que se recaba suele ser abundante y poco clara, al igual que la interpretación de los mismos.

Y, a partir de los indicadores anteriores se debe de hacer una comparación del rendimiento actual con los estándares existentes; en caso de que éstos no existan, se recomienda establecerlos.

Los indicadores son:

- Política de la empresa y objetivos.
- Desempeño de la empresa.
- Clima de la firma y estilo gerencial.
- Desempeño gerencial.
- Desempeño de la supervisión.
- Desempeño del trabajador.
- Movimiento de personal.
- Quejas de los clientes.
- Estructura de edad.
- Relación entre trabajos directos e indirectos.
- Frecuencia de conflictos que implican relaciones industriales.
- Utilización de material o recursos necesarios para el trabajo.
- Cobertura de ventas.
- Costos directos del trabajo.
- Operación.

Es importante contar en toda organización con objetivos claramente definidos de ser posible de manera operacional (susceptibles de cuantificación), llegando a plantearse las siguientes interrogantes:

\* Se tienen definidos operacionalmente los objetivos de los departamentos?

\* Se tienen definidos operacionalmente los objetivos de las secciones?

Si la respuesta es afirmativa, el paso siguiente es medir el desempeño de los departamentos y secciones, para posteriormente definir si el desempeño es menor que el planteado por los objetivos. En caso negativo, esto es, cuando no hay objetivos, se indica que es necesario elaborarlos.

La Dirección General de Capacitación y Productividad antes UCECA nos dice que la detección de necesidades se alcanza con base en una comparación, por medio de la cual se logra la localización de diferencias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace.

Se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse en la empresa, y debe de estar precisado con anterioridad, en caso de no estar definido se pueden tomar en cuenta los siguientes factores:

- \* Recursos materiales.
- \* Actividades.
- \* Requerimientos.
- \* Índices de eficiencia.
- \* Ambiente laboral físico.
- \* Medidas de seguridad.

La otra parte que propone la Dirección General de Capacitación y Productividad UCECA consiste en determinar la situación real, lo cual proporciona el segundo parametro de comparación.

Es importante resaltar el papel que representa la capacitación en la empresa y los recursos de que se disponga.

Lo importante es que el conocimiento de tal o cual problema significa un parametro de que algo no funciona en forma adecuada y no de que por lo tanto debe darse capacitación.

Ahora bien, es cierto de que existe dificultad para conseguir las cifras y los hechos señalados en la investigación, ya sea porque se desconfía del uso que podría darseles y muchas de esas informaciones son manejadas por la alta gerencia y hay desconfianza a quien desea obtenerlas.

Y la necesidad de poseer una adecuada preparación administrativa y técnica para comprender los indicadores.

La determinación de necesidades encubiertas culmina en un nivel individual y solo allí cobra sentido hablar de justificación de la capacitación en términos de problemas particulares.

La segunda etapa es la selección de áreas críticas.

A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas, se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa.

Los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas son:

- \* Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la empresa.
- \* Monto de pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- \* Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botellas).
- \* Amplitud de las necesidades de capacitación y/o importancia de las mismas.
- \* Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando.

La medición de estos criterios permitirá establecer la prioridad de las áreas. En principio, el área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente, hasta concluir con todas las afectadas.

El origen de los problemas en esta etapa se puede clasificar de la siguiente manera:

- Falta de conocimientos, habilidades y actitudes de personal.
- Otras causas organizacionales como materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación, etc.

## 2) Detección de Necesidades de Capacitación en una Área crítica.

La tercera etapa es la especificación de evidencias en el área crítica.

Conviene recordar que esta etapa es la continuación de todo un proceso de detección de necesidades de capacitación de tipo encubiertas, pero puede surgir la necesidad de plantearse la capacitación en un área específica y se convierte en el inicio de una investigación en el estudio de la capacitación.



En esta parte es necesario determinar lo más claro posible, la dimensión de la problemática del área y para resolver lo anterior, se pueden utilizar las entrevistas y observaciones.

De esta información anterior se seleccionarán los puestos prioritarios del área investigada, que serán abordados con detenimiento.

Para demostrar que la capacitación es necesaria y que está relacionada con problemas importantes es necesario enumerar en su adecuada importancia las evidencias encontradas y la clara definición de las necesidades que pertenecen a la capacitación.

Los criterios para seleccionar y definir los puestos prioritarios se pueden utilizar los mismos que se usaron para las áreas críticas.

Resulta de importancia la información proporcionada por los jefes de área para cubrir los puntos esenciales en esta etapa.

### 3) Detección de Necesidades en un Puesto crítico.

La cuarta etapa es la obtención de la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo.

Esto se realiza debido a que es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación de las técnicas de la detección de necesidades de capacitación seleccionadas.

En caso de que la empresa no cuente con descripción del puesto, se puede elaborar una lista de tareas básicas.

Un instrumento que se puede utilizar para comparar el desempeño de los trabajadores con su situación real es el definir el estándar del desempeño o las normas de actuación, con lo cual ayudará a definir adecuadamente las necesidades de capacitación, lo anterior se presenta cuando las condiciones lo permiten y existiendo la descripción específica del puesto a investigar.

La entrevista es el instrumento recomendable para la elaboración del listado de tareas y es idóneo incluir alrededor de diez tareas esenciales del puesto.

#### 4) Detección de Necesidades de Capacitación en una situación crítica.

La quinta etapa es la selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

En esta etapa se puede partir de la investigación de alguna situación determinada, por ejemplo, de seguridad industrial, de desperdicios, de relaciones interpersonales, etc.

Para la selección de las técnicas de la detección de necesidades de capacitación es primordial considerar varios factores:

- El número de sujetos por investigar.
- El nivel jerárquico de los mismos.
- Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Los puestos que ocupan.
- El tiempo y los recursos disponibles.
- Los conocimientos y habilidades del investigador.
- Las características de las técnicas.

En base a esta información se seleccionan como mínimo, dos técnicas:

Una para investigar directamente a los trabajadores y la otra para que su jefe inmediato proporcione su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados.

Realizado lo anterior, se obtienen datos por parte del personal involucrado, y se recaba información de dos fuentes aumentando la objetividad y agregando un elemento participativo en la detección de necesidades de capacitación.

La sexta etapa es la aplicación de técnicas de la detección de necesidades de capacitación.

En esta etapa se realiza la aplicación de técnicas y se efectúa el acopio de información sobre las necesidades de capacitación, en el siguiente orden:

- \* tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades.
- \* problemas que lo justifican.
- \* nombres y características de los trabajadores con necesidades.

**La Séptima etapa es el análisis de información.**

Como se mencionó en la etapa anterior la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de capacitación arroja una acumulación de datos que es preciso revisar.

El análisis de la información consiste en comparar, los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados y ellos mismos.

Para que la información recopilada tenga una organización y una estructura adecuada depende en gran medida de las técnicas empleadas y del manejo que se haya realizado de las mismas.

La calidad y objetividad de cualquier instrumento depende de la forma en que el instrumento se aplique, ahora bien, la habilidad del entrevistador juega un papel importante para que se alcancen los objetivos de las técnicas y para registrar, las informaciones de valor por escrito.

Aparte de las necesidades de capacitación, existen por lo menos tres aspectos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y por lo tanto ser la causa de diferentes problemas:

- a) Problemas organizacionales.- equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, desorganización, etc.
- b) Falta de aptitudes del personal.- Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc. ( el trabajador no puede ).
- c) Actitudes negativas o falta de motivación.- Los trabajadores no quieren, no se esforzarán por realizar la labor que se espera de ellos. ( el trabajador carece de estímulos para realizar su tarea ).

Lo anterior da una concepción de la dificultad que involucra el desempeño del personal. El investigador en capacitación necesita contar entre sus habilidades la de poder diferenciar variables que afectan el desempeño de los trabajadores y la debida atención en la determinación de necesidades.

La última etapa en la determinación de necesidades de capacitación tanto para la de tipo manifiesto como las de tipo encubiertas es la elaboración de un informe.

Este informe es importante debido a que describe la situación, tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinados, representa un excelente antecedente, además se compone de una forma sistemática de la capacitación.

El informe incluye el conjunto de datos (deficiencias, evidencias, etc.) que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación por un lado y por el otro va a favorecer en la presentación de las necesidades encontradas a los directivos así como los procedimientos seguidos para llegar a éstas.

Además el informe debe ser claro, preciso y tener buena organización, proporcionar los antecedentes importantes para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean solicitados, así como también, para orientar con precisión a los instructores sobre las fallas de los trabajadores.

Es demasiado importante para la detección de necesidades de capacitación apoyarse en hechos de preferencia cuantificables y distinguirse con toda claridad, las suposiciones, las opiniones y las sugerencias, de los datos.

Para un adecuado beneficio en la elaboración de los informes es necesario valorar y detectar los diferentes problemas organizacionales que no se puedan resolver con capacitación y que impliquen el desempeño de supervisores, mandos medios y directivos.

A partir de los informes se avanza a otra etapa del proceso de capacitación, en la que se plantea de que manera se van a resolver las necesidades detectadas.

## C) PROGRAMAS DE CAPACITACION.

1. APRENDIZAJE.
2. ELABORACION DE PROGRAMAS.
3. REDACCION DE OBJETIVOS.
4. ORDENACION DE CONTANIDOS.
5. DISEÑO DE ACTIVIDADES DIDACTICAS (ESTRATEGIAS DIDACTICAS).
6. MATERIALES DE APOYO.
7. EVALUACION DE LA CAPACITACION.
8. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

## C) PROGRAMAS DE CAPACITACION.

### 1. APRENDIZAJE.

Al hablar de aprendizaje surgen dos preguntas importantes:  
Que se aprende?  
Que se puede aprender?.

El aprendizaje es la modificación habitual y relativa-permanente de la conducta observable, que ocurre como resultado de experiencias adquiridas.

El aprendizaje está relacionado con los hábitos.

Los hábitos son disposiciones del individuo relativamente estables y adquiridos por experiencias, podemos mencionar entre los más importantes los siguientes:

- Hábitos biológicos.- son aquellos que los organismos vivos desarrollan en relación con las funciones de su vida vegetativa y de relación. Por ejemplo, la adaptación al clima, la forma de comer, etc.

- Hábitos motrices.- son aquellos que se ejecutan de manera automática, el nivel de aprendizaje es más incrementado que en los hábitos biológicos, un ejemplo es el caminar, hablar, etc.

- Hábitos mentales.- son aquellos como prestar atención, calcular, razonar, resolver situaciones o problemas, etc.

Como se dá el aprendizaje?.

El aprendizaje se dá por reforzamiento y éste a su vez se dá a través de estímulos, por lo tanto:

Un reforzamiento es la aplicación de un estímulo a una conducta que se incrementa o se decrementa.

La aplicación de un reforzador se puede entender como la aplicación de un programa.

Por otra parte, el estímulo se debe de aplicar en el momento en el que aparece la conducta para que se dé el aprendizaje.

Los factores que influyen en el aprendizaje son:

- \* fatiga.
- \* alimentación.
- \* estado de ánimo.
- \* stress.

- \* medio ambiente.
- \* motivación.
- \* comunicación, etc.

Existe una clasificación o dominios del aprendizaje, que es una forma de definir los objetivos o los parámetros para saber que un individuo aprendió y son:

1. Dominio cognoscitivo.- significa conocer a través del pensamiento. Habla acerca de una función que inicia con pensar, analizar, sintetizar, comprender y concluir, va relacionado con los conocimientos adquiridos.

2. Dominio Afectivo.- son las actitudes y se dan por medio de emociones.

3. Dominio Psicomotor.- son las habilidades que tiene cada trabajador.

## 2. ELABORACION DE PROGRAMAS.

El autor Hugo Calderón Cordova en su libro Manual para la administración del proceso de capacitación de personal nos dice:

La fase de elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación. Para llegar a la misma, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades de capacitación, y un diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Resultado del diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades. En este contexto, el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus objetivos específicos, entre los objetivos específicos y los contenidos de los cursos y módulos. Igualmente, debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último, con el propósito de medir a qué grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último, capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

Dentro de la elaboración de programas, según el autor antes mencionado, debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- Redacción adecuada de los objetivos.
- Establecimiento de sistemas de evaluación y seguimiento.



- Conocimiento de técnicas de enseñanza-aprendizaje que ayuden a la consecución de los objetivos del programa.

Contempla dos modelos diferentes:

\* El primer modelo enfocado a una forma general, que debe contener:

Introducción, objetivo general y específico, políticas, desarrollo del programa, y programación de actividades.

\* El segundo modelo enfocado a una específica, que deba contener:

Introducción, objetivo general, políticas y subprogramas, cada subprograma tiene objetivos específicos, desarrollo del programa, y programación de actividades.

Por su parte el autor Mauro Rodriguez Estrada en su libro Administración de la capacitación nos menciona:

Para realizar la elaboración de programas es necesario considerar los siguientes puntos:

1. Redacción de objetivos.
2. Ordenación de contenidos.
3. Diseño de actividades didácticas (estrategias didácticas).
4. Determinación de los materiales de apoyo.
5. Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

Estos aspectos se estudiarán detenidamente en los siguientes puntos.

### 3. REDACCION DE OBJETIVOS.

Consiste en determinar las conductas que se pretenden de las variadas personas, en diferentes condiciones, es decir, se está hablando de precisar las diferentes concepciones a las que van a ir dirigidos los objetivos, por ejemplo:

- \* Dentro del ámbito pueden ser objetivos generales, particulares y específicos.
- \* Temporales, objetivos a corto, mediano o largo plazo.
- \* Areas de aprendizaje, objetivos cognoscitivos, de habilidades, de actitudes, etc.
- \* Objetivos para niveles del desempeño de puestos.

Los objetivos deben ser alcanzables, claros y precisos, deben de estar redactados en forma entendibles para todos los participantes, así como para el instructor y en términos de conductas observables.

#### 4. ORDENACION DE CONTENIDOS.

Los contenidos se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador debe obtener para conseguir los objetivos.

Se debe de desarrollar un plan, es decir, una secuencia adecuada y progresiva de temas. Esta herramienta de planeación proporciona un documento escrito paso a paso y facilita enormemente el aprendizaje, y puede utilizarse ya sea para un programa completo de capacitación o una tarea específica.

Una vez que se han elaborado y complementado el temario (plan de capacitación), es útil integrar los temas en unidades de aprendizaje o en módulos, además es conveniente que el instructor deba concentrarse en secciones específicas de dicho plan. Esto se lleva a cabo a través de una lección de capacitación, por lo general se hace una lección por sesión.

Dentro de esta lección de capacitación intervienen las funciones de seleccionar al instructor, el cual:

- debe tener interés en la capacitación.
- debe ser un buen comunicador.
- debe tener buena fluidez verbal.
- debe ser paciente.
- debe tener sentido del humor (buen humor).
- debe respetar a sus compañeros.
- debe ser entusiasta.
- debe desarrollar el plan y la lección de la capacitación.
- debe conocer la tarea que desempeña la persona en el puesto que se está capacitando.

La siguiente función es el de preparar a los participantes, subrayando que la capacitación va a estar dirigida y enfocada a sus intereses, informar que la capacitación se relacionará directamente con el trabajo para el que fueron contratados, señalar que se hará todo lo posible para que la capacitación sea lo más útil y amena, e informarles sobre las bases con las que serán evaluados.

## 5. DISEÑO DE ACTIVIDADES DIDACTICAS (ESTRATEGIAS DIDACTICAS).

Una tarea que cobra vital importancia debido a que ayudará a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje es la selección de las actividades didacticas, que son precisamente las técnicas que se utilizarán a lo largo del proceso, para lograr los objetivos planeados.

El instructor requiere conocer las ventajas, limitaciones, procedimientos y cuando y como es más provechoso aplicar las técnicas didacticas, ya que son un medio para lograr los objetivos y que consisten en actividades organizadas para facilitar la culminación de los objetivos.

Estas técnicas propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje, además son la conexión entre los participantes, el contenido y el instructor.

La clasificación de las técnicas didácticas de acuerdo con el grado de participación de los sujetos capacitados son:

\* Receptivas.- aquellas en que los integrantes del grupo reciben información siendo escasa su participación activa, entre éstas estan:

- La conferencia.
- El simposio.
- El panel.
- La mesa redonda.
- El diálogo frente al grupo, etc.

\* Participativas.- suscitan la intervención activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis, y conclusiones, aumentando la retención, la creatividad y por consiguiente, el aprendizaje, y son:

- Tormenta de ideas.
- Los corrillos.
- El philips 6/6.
- La plenaria o foro.
- Las escenificaciones.

- La demostración-ejecución.
- Preguntas exploratorias.
- Juego de negocios.
- Estudio de casos.

La clasificación anterior esta fundamentada entre aquellas técnicas más funcionales y eficaces, las cuales nos proporcionan un horizonte amplio y variado, beneficiando la interacción grupal y el aprovechamiento de una nueva forma de asimilar el conocimiento conviniéndolo con las antiguas formas de enseñanza.

Aparte de éstos criterios que son muy importantes para la aplicación de estas técnicas, la utilización de las mismas o comúnmente denominadas dinámicas, son muy beneficiosas, debido a que ayudan a comprender mejor un conocimiento o un tema impartido, además auxilian a desarrollar múltiples aspectos que un trabajador traducirá en una optimización de sus labores.

En vista de que todo proceso de capacitación se efectúa en función de los objetivos generales y específicos, se necesita tomar en cuenta los objetivos planteados especificando aquellos niveles de aprendizaje como son cognoscitivo, afectivo o psicomotriz y los grados pretendidos a alcanzar.

Para escoger adecuadamente la técnica que facilitará mejor la enseñanza-aprendizaje es primordial examinar el tema especial a tratar, para que la técnica sea apropiada con su estructura, versatilidad, densidad y se presente al grupo de la forma más interesante y amena.

Comparar los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuenta, ya que algunas técnicas pueden ser más provechosas que otras y además que necesitan mayores recursos que otras, analizando su existencia, su disponibilidad y las características requeridas del lugar físico y del instructor.

Combinar la teoría con la práctica, es decir, tener una congruencia entre una y otra para beneficiar el aprendizaje.

Estudiar las características de las personas a capacitar, esto es, las variables que tienen como grado

de escolaridad, sexo, edad, la antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa, el nivel jerárquico, que al fin y al cabo se toman en cuenta en la elección de la técnica.

Observar sus costos, calculando en primera instancia los beneficios que logrará.

Analizar sus ventajas y desventajas de la técnica, detectando lo que mayor utilidad refleje en resolver algún objetivo.

## 6. MATERIALES DE APOYO.

Los materiales de apoyo sirven de alternativas disponibles para enseñar los variados temas de aprendizaje, además de atraer y sostener la atención de los sujetos.

Ayudan al instructor para que se de adecuadamente la capacitación, transmitiendo la información necesaria en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, facilita la comunicación de datos, ideas, principios y conceptos, así como para motivar toda clase de situaciones.

Los materiales de apoyo tienen una característica especial, ya que son herramientas, instrumentos que pueden ser observados o utilizados por las personas que van a ser capacitados y van a servir para que obtengan los conocimientos, y habilidades que son propósitos de la capacitación.

Por lo tanto las funciones del material de apoyo son:

Exponer, presentar e ilustrar la información. Favorecer la comunicación del instructor con los participantes, así como también los participantes entre sí. Resaltar y transmitir a los participantes lo más acorde posible a la realidad.

Los materiales de apoyo son:

\* Impresas o reproducciones.- libros, folletos, manual de políticas, manual de procedimientos, estados financieros, reglamentos, etc.

\* Gráficas.- grabados, dibujos, planos, plantillas, pizarrones, tableros de aviso, carteles magnéticos, franelogramas, mapas, posters, gráficas, diagramas y rotafolios.

\* Tridimensionales.- objetos reales, globos terráqueos, modelos, maquetas, mesas de arena, modelos seccionados, entrenadores sintéticos, dioramas, exhibidores, terrarios.

\* Material proyectable.- diapositivas, acetatos, filminas, películas en cine y en videotapes, proyecciones de cuerpos opacos, sonoramas.

\* Auditivas.- grabaciones en discos, en cintas magnéticas, etc.

Una de las maneras de saber que los materiales han sido elegidos correctamente es la consideración de las siguientes preguntas:

Ayudarán en el proceso de aprendizaje?.

Se necesitan?.

Es un pasatiempo o realmente beneficia al proceso de enseñanza-aprendizaje?.

Lo anterior nos sirve de guía para saber entre otras cosas la forma de escoger el material de apoyo, por ejemplo; se debe de evitar el exceso de un solo tipo de material procurando no duplicar recursos de enseñanza como es de sustituir una situación real por el de proyectar película en videotapes, más sin en cambio, es recomendable complementar materiales y sostener una igualdad entre los tipos de material seleccionados.

Escoger los materiales apropiados para cada situación particular de capacitación, que estén en relación con la madurez, interés y aptitud del grupo sin confundir al grupo. Considerar las ventajas y limitaciones de cada material, la forma en que se utilizarán tomando en cuenta si realmente ayudan y complementan a la capacitación.

El instructor debe de percatarse de no usar en exceso los materiales porque repercutiría en saturar todos los sentidos en grandes cantidades a los sujetos perdiendo interés de éstos.

Para favorecer el uso de los materiales de apoyo es necesario que esté disponible y además en excelentes condiciones de funcionamiento. Que se tenga una asesoría técnica para su elección, preparación y uso. Asegurarse de que el material se disponga o se adquiera en el tiempo requerido.



## 7. EVALUACION DE LA CAPACITACION.

La evaluación nos va permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

La evaluación permite elaborar programas de capacitación o adiestramiento cada vez más apropiados para satisfacer las necesidades de cada empresa.

Esta fase de la evaluación es de vital importancia en los programas de capacitación, su fin es el de lograr medios adecuados para establecer hasta que punto los capacitandos alcanzan las metas educacionales prefijadas.

Son instrumentos de una serie de reactivos que realizan los participantes a emplear información, las habilidades y actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas, es decir, la evaluación es una comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados, antes de iniciarse la ejecución de las actividades, con el nivel de cumplimiento final.

Se necesita establecer la efectividad de un programa de capacitación y la evaluación en la mayoría de los casos nos va a proporcionar información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la presentación de cambios de conducta y de actitudes.
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

La evaluación debe ser además de sistemática y objetiva, continua y constante.

No es provechoso determinar cambios basados en meras opiniones, aún cuando éstas sean de los participantes o de algún experto.

Debe haber una interacción de los datos obtenidos, es decir, de las consideraciones anteriores se va a constituir un sistema de retroalimentación, en donde por una parte, la calidad del diseño de un curso y del instructor que lo imparte tienen un reflejo importante en los costos y en los resultados del curso. De tal forma la correspondencia influyen en el éxito de un programa de capacitación y también en el nivel de satisfacción de los participantes.

Dentro del sistema de administración de la capacitación, las bases para llevar a cabo la evaluación son parte integrante de la planeación.

La evaluación se realiza simultáneamente con la aplicación del curso y el sistema de control de la operación.

Por otro lado, la empresa también requiere saber si el costo del programa o curso fue una inversión o un gasto.

Cuando se termina un curso, una sesión o un programa, es usual que el instructor se cuestione:

Como lo hice?.

Verdaderamente hubo aprendizaje?.

Las técnicas y materiales empleados fueron los apropiados?.

Participaron todos sujetos eficazmente?.

A través de una evaluación se pueden dar las respuesta a estas preguntas durante los eventos de capacitación y después de cada uno de ellos.

Dentro de la evaluación existen cuatro pasos que nos sirven de referencia a evaluar y son:

- A. La reacción de los participantes.
- B. El grado de aprendizaje.
- C. El diseño y organización del evento.
- D. Los resultados en el desempeño.

A. La reacción de los participantes.

Este aspecto es uno de los parámetros que ha sido evaluado con mayor frecuencia debido a que mide la

reacción de los participantes conociendo el grado en que utilizaron el programa y en que aspectos fue aprovechado.

Lo primordial es formular reactivos apropiados relacionados con los aspectos a evaluar.

La formulación de reactivos es aparentemente sencilla, pero en variadas ocasiones la técnica que se usa no es la adecuada, porque muchas veces se le permite al participante contestar preguntas sin meditar en cada asunto, o porque se elaboran preguntas que sugieren la respuesta.

Los aspectos que se analizarán en la reacción de los participantes es la utilización de ayudas audiovisuales, el grado de aplicación practica de los conocimientos impartidos, entre muchos otros.

Una de las técnicas que es muy provechosa es la encuesta de actitudes, y que dentro de sus características de ésta técnica es que se formula tomando en cuenta lo que se quiere investigar y el empleo de escalas de respuestas que permitan diferenciar varios grados de contestación.

La ampliación y su contenido de este tipo de encuestas variarán de acuerdo a las necesidades de cada organización y de cada curso.

Es posible, que ésta técnica sea solo una forma de evaluación del curso, pero no debe de ser la única, porque, cuando la opinión de los participantes es muy importante para la evaluación integral de la capacitación, requerimos además conocer si aprendieron algo, si la actitud de ellos modifico gracias al programa y si éstos cambios repercuten a nivel laboral y organizacional.

La evaluación es parte integral del sistema de capacitación, no debe considerarse como un elemento aislado, se debe de contemplar dentro del enlace de la capacitación.

Los directivos empresariales necesitan resultados obtenidos medibles de la capacitación en base a una adecuada evaluación.

## B. El grado de aprendizaje.

El aprendizaje puede darse y medirse en cuatro campos:

- Aprendizaje Cognoscitivo.
- Aprendizaje Psicomotor.
- Aprendizaje Actitudinal.
- Aprendizaje Conductual.

Y para obtenerlos se puede utilizar de:

- \* Pruebas objetivas de conocimientos para el aprendizaje cognoscitivo.
- \* Pruebas de habilidad para el aprendizaje Psicomotor.
- \* Pruebas de actitud para el aprendizaje actitudinal.
- \* Guías de observación de la conducta para el aprendizaje conductual.

Para conocer el grado de aprendizaje, las posibilidades de desarrollar instrumentos específicos son variados.

El aprendizaje debe ser medido de tal forma que los resultados puedan expresarse cuantitativamente, deben utilizarse métodos objetivos, los resultados de la medición se procesarán estadísticamente con el propósito de establecer correlaciones. Es necesario contar con un grupo control que no sea expuesto a la capacitación, o también se podría establecer cualquier otro diseño experimental para que se compare.

La evaluación debe aplicarse antes y después de la capacitación o adiestramiento.

Es preciso diseñarse las pruebas con los determinados índices de confiabilidad y validez, además que sean lo suficientemente útiles para medir el aprendizaje, el aplicar una prueba al finalizar el programa del curso no es suficiente, se requiere una medición mas objetiva.

El involucrar a todas las personas que forman parte de la capacitación deben de intervenir de forma directa o indirecta para el éxito de la evaluación.

### C. El diseño y organización del evento.

El procedimiento para la evaluación del programa de capacitación reside, en fijar desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que forman el diseño y la organización del curso.

Algunos aspectos a considerar para la evaluación del diseño y organización son:

- \* Si el diagnóstico de necesidades fue realizado y las técnicas utilizadas.
- \* Claridad en los objetivos del curso y la relación que guarda con las necesidades.
- \* Estructura del contenido del curso y la relación con los objetivos.
- \* Utilización correcta de la aplicación de las técnicas de aprendizaje y la adecuación con los objetivos.
- \* Validez de la medición del aprendizaje y la confiabilidad de las mediciones.
- \* Calidad y uso de los materiales.
- \* Ventilación, iluminación, sonido y comodidad de las aulas.
- \* Selección de los participantes en cuanto a la relación con el trabajo y en respuesta a diferencias laborales.
- \* Comunicación del evento a los jefes y a los participantes.
- \* Control de participantes en el aula y en la administración.

La lista de factores a evaluar puede incrementarse o disminuirse, y dependerá de la metodología y de las características propias de cada caso en particular.

Teniendo especificado el modelo, se necesita correlacionar con los resultados obtenidos con los

otros tres aspectos a evaluar, sumando los puntajes respectivos mediante los instrumentos evaluatorios con los responsables del programa de capacitación.

#### D. Los resultados del desempeño laboral.

Este punto lo considero muy importante en la etapa de evaluación, ya que la medición de los resultados implica conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cursos de capacitación.

Es aquí donde se realiza un análisis de los costos respecto a:

Gastos de instrucción, impresión de materiales, papelería, sueldos del personal del área de capacitación, viáticos, bibliografía, horas-hombre de los participantes cuando su asistencia al curso repercute en producción de bienes, etc.

Los objetivos de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como:

- reducción de cambios de personal.
- reducción de costos.
- incremento de eficiencia.
- reducción de quejas.
- mejoramiento de la moral.
- la calidad y la cantidad del servicio.
- la disminución de desperdicios.
- la disminución de gastos por deterioro de herramientas y equipo.
- la disminución de accidentes de trabajo.
- la disminución de inasistencias e impuntualidad.
- un mejoramiento del ambiente de trabajo.

Es notorio que estas repercusiones no se podran observar de inmediato, por lo que es primordial hacer un análisis en varias etapas: a los tres meses, seis meses y al año de haber otorgado la capacitación.

Es muy importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo, y los cambios de actitud que se observen en las labores cotidianas. Para realizar lo anterior es necesario conocer el desempeño en el puesto del trabajador (análisis y valuación de puestos) y el nivel

de rendimiento o productividad del mismo en el curso ( calificación de méritos), ya que a falta de esta última información los resultados serian parciales y poco objetivos.

Existen varios criterios de los tipos de evaluación, pero en general hay dos aspectos: el momento de su aplicación y lo que se pretende medir.

En cuanto a el momento de su aplicación se caracteriza por:

- Evaluación diagnóstica o pretest.- es aplicada al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, se debe de contar con parámetros para comparar el antes y después, conociendo así los efectos de la capacitación, además de incluir datos de las características de los participantes como: escolaridad, sexo, edad, experiencia laboral, etc.

- Evaluación formativa.- denominada también continua y tiene como fin obtener información para adecuar el contenido y los procedimientos a las características y expectativas grupales y saber como se están logrando los objetivos planteados.

- Evaluación terminal.- refiriéndose a la medición de logros finales del aprendizaje, y a determinar la efectividad del curso o del programa de capacitación, otorgar juicios para el desarrollo de las actividades futuras de capacitación. Esta evaluación puede clasificarse en inmediata, a mediano y a largo plazo.

El otro criterio de tipo de evaluación es por lo que se pretende medir, y puede ser:

- \* Evaluación general si se evalúa todo el problema.
- \* Evaluación parcial si se avalúa solo una parte del programa o del curso.

Dentro de la evaluación hay tres tipos de pruebas:

1. Las orales que son utilizadas en todas las sesiones y son preguntas que se hacen a los participantes.
2. Las escritas que consisten en un estudio sobre temas especificos, o en preguntas objetivas.

3. Las pruebas prácticas o de ejecución requiriendo por lo usual de manuales, representa la manera más efectiva y directa de probar la habilidad de una persona procurando emplearla siempre que sea posible en la temática de los cursos de capacitación.

Una buena evaluación permitirá una planeación, elaboración y realización de nuevas actividades de capacitación.

La evaluación va a lograr optimizar la capacitación obteniendo un cambio en comportamiento en los puestos de trabajo, traduciendo en el beneficio de los productos o servicios que se proporcionan.

Es beneficioso determinar en que aspecto se encuentra la actividad en un momento dado y señalar si los recursos humanos, técnicos, materiales y el tiempo invertido en la planeación, programación, instrumentación y ejecución, originan los resultados esperados y acreditar la inversión.

Hablando en términos empresariales, es importante evaluar en que se lograron los objetivos y así apoyar la función de la capacitación.

La evaluación debe ordenarse metodológicamente, implantando normas y criterios aceptables, observables y aplicables, además de proporcionar a los participantes el significado de la evaluación.

Por otra parte, mientras los implicados en la capacitación conozcan que la capacitación se está haciendo bien, las desviaciones, lo que se puede mejorar y el cómo se mejoraría, se garantizará al propósito de una evaluación adecuada.

Recordemos que uno de los propósitos de la capacitación es orientar y estimular al personal ya que la propia empresa siempre se encuentra en desarrollo y es necesario satisfacer necesidades en todos los aspectos, por lo tanto, se requiere de una evaluación continua y permanente.

La evaluación debe atender a las diferencias individuales y otorgar los medios para la autoevaluación.



Para un trabajador es estimulante en la superación personal, el conocer su rendimiento personal en relación a la capacitación.

El futuro de la capacitación depende en alto grado de la evaluación y del uso benéfico que se le dé.

## 8. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

El seguimiento de la capacitación es significativa debido a que es la fase que cierra todo el proceso y sin este, la capacitación queda incompleta.

Comprendemos por seguimiento el proceso que permite comprobar el reflejo de la capacitación a mediano o a largo plazo, en los individuos, en los grupos y en la empresa.

Cuando no se presenta el seguimiento no permite conocer en forma objetiva:

- Los resultados obtenidos.
- Si la capacitación respondió a una necesidad y con que calidad lo hizo.
- Si se realizaron o no los objetivos y en que proporción se ejecutaron.
- Si se solucionaron algunos problemas o se crearon otros.
- Y de qué manera se planearon las futuras acciones de capacitación.

Sin embargo, existen programas de capacitación que no incluyen la etapa de seguimiento y debido a que no son planeados con responsabilidad y profesionalismo y se debe principalmente a la falta de apoyo de los altos niveles jerárquicos, o a la ignorancia e irresponsabilidad.

Los criterios para efectuar el seguimiento de la capacitación, es primordial considerar lo siguiente:

\* Se debe de contemplar el seguimiento desde el momento en que se formula un plan de capacitación, considerando el tiempo y el lugar, es decir, programar el seguimiento.

\* El seguimiento debe de servir de base para planear las futuras acciones de capacitación con una mayor objetividad, detectando errores, grado de cumplimiento de los objetivos, desviaciones, y el reconocimiento de soluciones.

\* Debe de ser coherente respondiendo a los objetivos de la capacitación, estos es, porque se efectúa sobre los resultados y es vital la existencia de una congruencia.

\* debe ser constante, ya que estará determinado por las características situacionales en la realización de la capacitación, y por sus objetivos y resultados.

\* Es conveniente que el seguimiento sea realizado por personas ajenas a los capacitadores, pero que esten de alguna manera involucrados en todo el proceso de capacitación, contando con información desde la planeación, detección de necesidades, instrumentación, aplicación, etc., y que mantenga comunicación directa con todos los trabajadores.

Lo anterior se realiza con la finalidad de observar la evaluación en una dimensión adecuada y no caer en aspectos subjetivos que alterarían los logros reales o potenciales.

El seguimiento se puede efectuar usando variadas herramientas que sirven para recopilar información como son: la observación directa, la entrevista, los cuestionarios, las pruebas de desempeño, las juntas de trabajo, los comités, la técnica de corrillos, la de tormenta de ideas, etc., además de el análisis de índices de ausentismos, de productividad, de rotación de personal, de procedimientos, de trabajos, de quejas formales, etc.

## ***FLUJOGRAMA DESCRIPTIVO DE LA INVESTIGACION.***

1. DESCRIPCION DEL  
AREA DE CREDITO Y  
COBRANZA.

2. ELABORACION DE  
CUESTIONARIO MODELO.

3. APLICACION DE ENTREVISTAS A  
NIVEL DE GESTORES.

4. APLICACION DE ENTREVISTAS  
A NIVEL AUXILIARES.

5. APLICACION DE ENTREVISTAS A  
NIVEL SUPERVISORES.

6. INTERPRETACION DE LA  
ENTREVISTA.

7. OBTENCION DE RESULTADOS.

**D)PRESENTACION DE UN PROYECTO EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION QUE CORRESPONDAN A LOS REQUISITOS CLAVE ORGANIZACIONALES Y A LOS RESULTADOS CRITICOS PARA CADA PUESTO.**

1. CONCEPTO Y DEFINICION DE CREDITO Y COBRANZA.
2. IMPORTANCIA DE CREDITO Y COBRANZA.
3. FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZA.
4. POSICION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA DENTRO DE LA EMPRESA.
5. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.
6. MISION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.
7. REALIZACION DE LA ENTREVISTA.
8. INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA.
9. OBTENCION DE RESULTADOS.

**D. PRESENTACION DE UN PROYECTO EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION QUE CORRESPONDAN A LOS REQUISITOS CLAVE ORGANIZACIONALES Y A LOS RESULTADOS CRITICOS PARA CADA PUESTO.**

El presente estudio sobre las operaciones del departamento de crédito y cobranza tiene como objetivo principal el de medir la capacitación otorgada para elevar la productividad e incrementar el desarrollo personal, así como también proponer un modelo de capacitación para el personal del departamento de crédito y cobranza, aplicando y detectando las necesidades de capacitación.

1. Concepto y definición de crédito y cobranza.

La palabra crédito significa consentimiento, aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto.

Se otorga crédito cuando existe confianza en que se cumplirá con la obligación que se ha contraído, es decir, se cubrirá el crédito en el futuro fijado, en devolución de dinero o bienes recibidos en el presente.

La base para el otorgamiento del crédito es la confianza del acreedor en la seriedad del dueador para cumplir con sus obligaciones. En toda otorgación de crédito siempre habrá riesgo.

La cobranza o cobro se define como la actividad que realiza una o varias personas, encaminadas al logro de una rápida y eficiente recuperación de los créditos otorgados por la empresa.

El crédito se puede clasificar de muchas maneras, pero la clasificación que se le da es de acuerdo al tipo de transacción que parte de las necesidades de los consumidores y de la forma en que pueden operar cada uno de estos tipos.

No obstante que existen varias formas de clasificar o dividir las operaciones de crédito, se observa, en términos generales, que existe una clara diferenciación de los diversos tipos de crédito, y los resultados específicos de los mismos son múltiples.

El crédito se divide en:

\* Crédito privado que es el que se otorga a consumidores individuales, esto es, a las empresas y sujetos de crédito particular.

\* Crédito público, implica actividades crediticias que otorga el gobierno federal, los gobiernos estatales, los municipios y otras unidades de gobierno. Es valioso mencionar el hecho de que no operan por separado el crédito privado del crédito público.

El crédito público tiene una gran influencia en la cantidad y tipos de créditos privados que operan en la economía nacional.

Se distingue el crédito público del crédito privado, en que el primero no se liquida, es decir, se liquida con los pagos efectuados por los dueños, por medio de los impuestos, facultad que se apoyará en la capacidad de los organismos federales para cubrir sus deudas.

## 2. Importancia de Crédito y Cobranza.

El departamento de crédito y cobranza tiene una participación importante dentro de la empresa, ya que es una unidad que por sus funciones contribuye a los propósitos de servicios, a equilibrar las operaciones entre deudor y acreedor; a la obtención de metas para el negocio; es responsable de la administración de las inversiones que la empresa tiene en cuentas por cobrar, en que proporciona fondos mediante la recuperación de las cuentas y que coadyuva al cierre del ciclo económico de la empresa.

Cada día es mayor la importancia que adquiere el uso del crédito en la industria y en los negocios.

Desde el punto de vista de la administración, la función de crédito representa una vital importancia dentro de la organización.

Su empleo y utilización requieren de una capacitación adecuada en control y dirección, pues se ha demostrado que la cuenta de clientes en el activo circulante representa una importante inversión, que requiere de una correcta administración de parte del ejecutivo de crédito con el objeto de que contribuya al logro de las metas de la empresa.

Por falta de una apropiada capacitación en la determinación de la solvencia del acreditado, la empresa tiene que absorber pérdidas por cuentas malas.

La determinación de un crédito demanda de una conveniente capacitación para conocer la solvencia del acreditado, y por lo tanto, la posibilidad del cobro.

El crédito y la cobranza constituye uno de los aspectos significativos y complicados dentro de la administración. Existe un porcentaje considerable de fracasos debido a la mala aplicación de las políticas de crédito, y esto a consecuencia de una mala capacitación.

### 3. Funciones de Crédito y Cobranza.

- Aceptación de documentos.
- Análisis de estados de cuentas.
- Autorización de créditos.
- Autorización de pedidos.
- Archivo.
- Cobranza.
- Comunicación.
- Descuento de documentos.
- Documentación de facturas.
- Envío de cuentas al departamento legal.
- Elaboración de notas de crédito.
- Elaboración de notas de cargo.
- Estudios de crédito.
- Investigación en información de clientes.
- Investigación del mercado de crédito.
- Redocumentaciones.
- Relaciones públicas.
- Solicitudes de crédito.

Uno de los fines de la capacitación es la jerarquización o valoración de las labores, y la colaboración plena con los fines que persigue el departamento de crédito y cobranza, para el logro del desarrollo normal y positivo de la empresa.

Dentro de las funciones de crédito y cobranza revierte un punto importante, el comprender que no basta utilizar un sistema adecuado para el control de los clientes, sino que es necesario capacitar al personal para investigar al sujeto de crédito, y en su caso, cuidar los intereses de la empresa garantizando el crédito mediante títulos de crédito.

La labor del departamento de crédito y cobranza no termina en la fase de crédito, se debe de llevar un apropiado sistema de la cobranza, ya que como se sabe en toda operación a crédito, existe la posibilidad de



que el monto no sea recuperado, y para esto, es conveniente elaborar la forma de la cobranza para cada caso, desde la cobranza persuasiva hasta la cobranza de vía legal.

#### 4. Posición del departamento de Crédito y Cobranza dentro de la empresa.

La posición del departamento esta determinado por las necesidades específicas de cada empresa, los volúmenes de trabajo del departamento, el control que representa y la naturaleza de sus operaciones.

Es importante la organización adecuada del departamento en sus aspectos elementales como son: áreas de responsabilidad, líneas de autoridad, canales de comunicación y niveles jerárquicos, además de otorgar la capacitación propia para no tener consecuencias como desperdicios de esfuerzos, duplicación de trabajo, costos adicionales y conflictos personales.

El crédito es muy importante y representa un grave riesgo si no es debidamente encaminado, creando un área para su administración que generalmente esta representada por la existencia de un departamento que integrado debidamente agrupa a gente capacitada en la materia para el logro de su objetivo.

En la actualidad ha sido complicado determinar la ubicación del departamento de crédito y cobranza dentro del organigrama de la empresa.

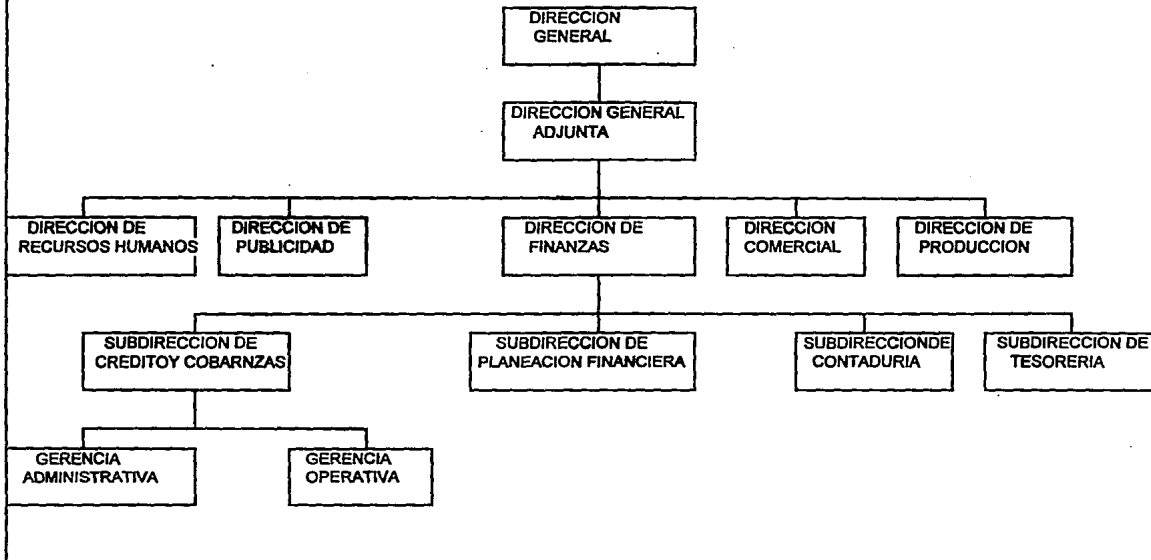
Muchos autores piensan que el departamento debe depender principalmente del ejecutivo del área de finanzas, otros consideran que debe depender del director administrativo, y otros más que directamente de contraloría, otros piensan que la ubicación correcta es depender de la dirección comercial, debido a que la dirección comercial revisa, otorga y rechaza un crédito, por lo que requiere de un amplio conocimiento de la cartera.

El departamento de crédito y cobranza debe ubicarse con absoluta independencia del departamento de ventas, pero trabajando con íntima relación y colaboración.

Al departamento de ventas le interesa dominar el mercado de ventas; y al de crédito y cobranza le debe interesar, que el importe de las ventas sea recuperado oportunamente, por lo tanto, el departamento de crédito y cobranza debe ser el regulador entre las ventas y la producción, debido a que no todo el que compra es o puede ser un sujeto de crédito.

ANEXO1

## ORGANIGRAMA GENERAL



Para que se logren los objetivos y propósitos de las empresas, el departamento de crédito y cobranza deberá ubicarse dentro del organigrama de cada empresa, dependiendo en primera instancia de las necesidades de la misma, pero jamás deberá depender del departamento de ventas, ya que sus metas son diferentes.

Conforme a lo anterior, la ubicación del departamento de crédito y cobranza en la organización es como se muestra en el anexo 1.

#### 5. Estructura del departamento de Crédito y Cobranza.

Por lo que toca a la estructura interna del departamento de crédito y cobranza debe de existir una sola autoridad para mantener la responsabilidad tanto de crédito como de la cobranza, esto es, que dichas actividades queden integradas en un solo departamento.

Esta persona deberá supervisar y dirigir la correcta aplicación de las políticas establecidas para el otorgamiento de un crédito, así como las políticas para la recuperación oportuna y el seguimiento de los créditos.

El organigrama del departamento de crédito y cobranza es el que está contenido en el anexo 2.

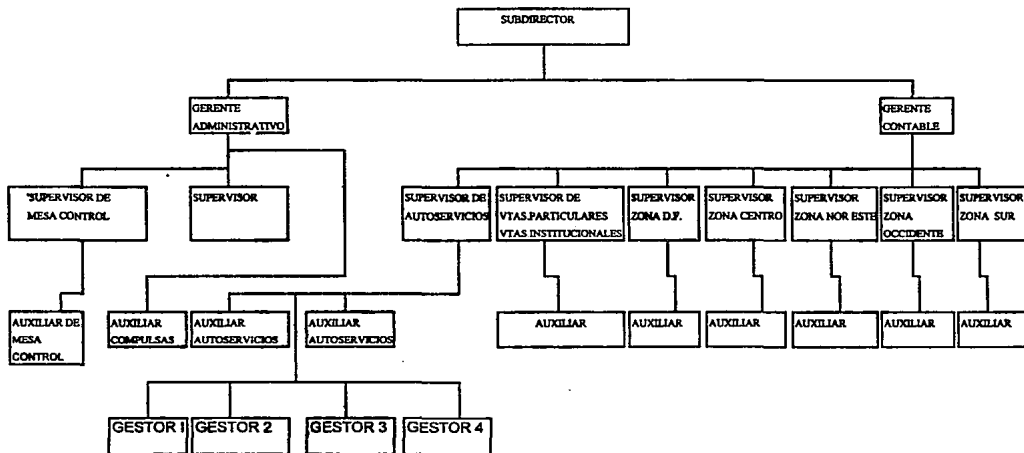
#### 6. Misión del departamento de Crédito y Cobranza.

La misión del departamento de crédito y cobranza es proveer a la empresa de los recursos financieros generados por las ventas, recuperando estos recursos en forma oportuna, completa y adecuada a nuestro ciclo financiero, con el fin de cubrir las necesidades operativas y financieras de la empresa al costo mínimo indispensable requerido para llevar a cabo nuestra función, buscando que nuestra gestión permita la satisfacción del cliente interno y externo, y por ende la continuidad en las ventas.

En consecuencia de la detección de necesidades se logro tener una visión general del departamento de crédito y cobranza y dentro de su situación actual se logro observar la relación del departamento con clientes y proveedores, esto es, la influencia e importancia que tienen las relaciones con el departamento de crédito y cobranza para lograr sus objetivos y su misión.

ANEXO 2

## ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



Es evidente que en este tipo de estudios se llega a obtener información de los procedimientos administrativos y organizacionales de la empresa.

Por una parte la correspondencia y la necesidad de contar con personal altamente calificado para llevar a cabo eficientemente las actividades del departamento y poder elevar la productividad y la utilidad de detectar aquellas situaciones que pueden ser solucionadas por vía capacitación, además de esto, el de aplicar adecuadamente los conocimientos a los trabajadores para la eficacia de sus actividades y su desempeño, para que se logre lo anterior, es necesario contar con una capacitación permanente y adecuada.

La relación que tiene el departamento de crédito y cobranza por su importancia en las actividades del mismo son con:

- Los clientes externos en la elaboración adecuada y oportuna de estados de cuenta por medio de un sistema de comunicación mecanizado, encontrando unas desviaciones que repercuten en los costos finales de la organización como estados de cuenta no confiables y la necesidad de una depuración.

- La fuerza de ventas en la elaboración oportuna y adecuada de antigüedad de saldos por medio de sistema de computo.

- Area comercial en la elaboración de facturas y de recibos de cobro a través del sistema de computo, influyendo en estos las condiciones de pago, las calificaciones, etc.

- Tesorería en la cobranza emitida por esta manualmente.

- Contabilidad.

- Almacén de producto terminado.

- Impuestos.

La importancia de tener una capacitación adecuada es que intervienen otros departamentos que son finanzas y ventas principalmente y son afectados en la forma de operar del departamento de crédito y cobranza, teniendo las relaciones lógicamente armonizadas, además intervienen los intereses de la empresa, es decir, las políticas de crédito y cobranza pretenden y deben de seguir las políticas de la empresa; la consideración de las normas existentes en el medio comercial donde la

empresa está ubicada.

Debe de tomarse en cuenta el tipo de deudor con que se opera, incluyendo en consideración el riesgo en cada operación.

La base del éxito en el área de crédito y cobranza es que las personas esten realmente capacitadas en la operación del análisis e investigación de las condiciones de pago de las personas que solicitan crédito.

La oportuna capacitación para interrelacionar con otras áreas y que posteriormente obtener los propósitos del departamento, además de autorizar una venta a quien verdaderamente este en posibilidades de pagar, o sea a clientes solventes.

Tener el conocimiento y el eficiente empleo de cada uno de los elementos legales (títulos de crédito) que permitirá el logro del acreedor, pues constituyen las herramientas básicas para el trabajo crediticio.

La capacitación en el área de crédito y cobranza, adquiere importancia en lo relacionado a decidir sobre la solicitud de un crédito, esto implicaría por un lado, el análisis del cliente sujeto a crédito y de su interpretación de estados financieros, y por otro, las repercusiones positivas y negativas de no estar capacitado para tal efecto.

Las repercusiones de no estar capacitado en el punto anterior, significan que una vez que se le ha negado el crédito a un cliente, se debe observar que éste, no volverá a comprar a la empresa, maxime si se trata de un producto muy competitivo. Y por otro lado, cuando se concede un crédito en forma deliberada ocasionando pérdidas excesivas a la empresa.

Es importante mencionar que la capacitación puede medirse en términos cuantitativos.

Los resultados de una capacitación en el departamento de crédito y cobranza puede lograr reducir a su minima expresión el riesgo, en toda operación de crédito, a través de la capacitación adecuada de aquella persona que requiere hacer un verdadero análisis de una investigación.

De lo anterior se deduce que la importancia de la capacitación dentro de un departamento de crédito y cobranza, es precisamente lograr que el trabajador estudie y controle detalladamente el riesgo y la manera en que debe reducirlo, en la recuperación de una cuenta, y en el estudio e investigación de cada una de

las personas físicas o morales que han solicitado el crédito.

Una de las formas de medir si la capacitación fue adecuada y si contribuyó en elevar la productividad dentro del departamento de crédito y cobranza, y en consecuencia a mantener los intereses de la empresa, es mediante la comparación de los parámetros de medición cuantitativos efectuados antes y después de la capacitación.

Los logros obtenidos después de haber aplicado la capacitación son:

- La disminución de los días cartera o plazos de crédito.
- La reducción de las cuentas incobrables.
- La reducción de saldos mayores a los preestablecidos.
- Las condiciones financieras y crediticias hacia los clientes importantes.
- La cobranza.
- La revisión y actualización de límites de crédito.
- La revisión de documentos al cobro.

En crédito y cobranza se debe de tener un criterio muy amplio y adecuado para aplicarlo a cada cliente, porque si la función es la recuperación de los fondos de la empresa, se debe tener cuidado con el trato con los clientes.

La empresa bien administrada que canalice sus ventas por medio del crédito, requiere para su desenvolvimiento contar con un departamento con personal bien capacitado, asignando sus respectivas obligaciones y responsabilidades necesarias para la realización de las diferentes funciones del departamento.

En la detección de necesidades de capacitación la información obtenida puede estar disfrazada y de ninguna forma se puede pensar que con la entrevista es la única herramienta que por muy bien estructurada y elaborada que esta sea, podemos determinar las necesidades reales de capacitación.

Nunca se debe pensar que con la experiencia lograda en el trato con los seres humanos se puede demostrar de inmediato las deficiencias y carencias de cada persona. Siempre será necesario hacer un seguimiento e investigación constante, tratando de actualizar los problemas del trabajador, con el fin de ir observando los cambios que se van presentando, y poder clasificar todos los aspectos que podrían afectar el buen desempeño del trabajador en su puesto y en su vida

personal.

Por lo anterior, afirmariamos lo siguiente:  
No solo con la primera investigación se puede determinar las diferentes carencias o necesidades de capacitación, es necesario un seguimiento total y permanente, para evitarnos una desagradable sorpresa por los cambios constantes y variaciones del trabajador en cuanto a conducta, conocimientos, motivación, experiencia, etc., ya que se corre el riesgo de obtener una inadecuada capacitación e incurrir en gastos innecesarios para la empresa.

Este seguimiento debe ser permanente y se determinará por el nivel de desempeño y experiencia del trabajador que se vaya observando, pero definitivamente, es necesario la actualización e investigación continua de las necesidades de cada trabajador.



## 7. Realización de la Entrevista.

La técnica que se utilizó para la realización de la detección de necesidades de capacitación fue la entrevista.

La finalidad de la entrevista es recabar información acerca de las tareas o contenidos carentes de los trabajadores.

En la entrevista se utilizó los tres tipos ya que:

Se usó la entrevista dirigida, es decir, aquella que plantea una serie de preguntas que requieren respuestas breves; la entrevista semidirigida incluyendo preguntas de carácter más general, obteniendo mayor información y participación del entrevistado; y la entrevista abierta debido a que el entrevistador observa y plantea aspectos importantes para obtener amplia información.

Las características que debe de tener el entrevistador es el conocimiento pleno de lo que se requiere investigar, una relación adecuada con el área en cuestión, y la habilidad para escuchar e interpretar adecuadamente toda la información proporcionada por el trabajador.

Uno de los reconocimientos del entrevistador es que, se convierte en orientador y motivador al aplicar la entrevista, debido a que se manejan además de las carencias del puesto, aspectos de importancia para el trabajador como motivación, situaciones administrativas, procedimientos, dudas, e inquietudes hacia el propio desarrollo.

Se puede manejar en todos los niveles del área, desde directivos hasta subordinados, obteniendo información sobre las necesidades, datos del funcionamiento de la empresa, del área o de los puestos específicos, además de la comunicación directa e indirecta, características del liderazgo de directivos, etc.

Las ventajas al utilizar la entrevista es la de crear un clima de comunicación amena con el trabajador, ya que se le motiva al hablar de lo que hace y permite tocar temas que con otro instrumento no se abarcaría.

El establecer una comunicación directa (cara a cara), el trabajador se siente en confianza para mencionar libremente dudas e inquietudes.

La entrevista elimina ciertas resistencias por parte del trabajador de información difícil de recabar, además de replantear y de orientar las preguntas en los aspectos que se requieren investigar.

Las desventajas de la entrevista son: por un lado se necesita tiempo para aplicarlas, y adecuarse a el tiempo disponible de los trabajadores. Y por otro, el de no caer en situaciones que no nos lleven a obtener los puntos importantes del objetivo de la entrevista.

En entrevistador debe de tener la capacidad para contestar eficazmente alguna duda del trabajador, ser ameno y cordial, crear confianza, explicar adecuadamente las preguntas y no emitir una opinión a las respuestas del trabajador.

Habilidad para escuchar las respuestas emitidas, paciencia en otorgar el tiempo necesario para contestar, así como interés en todas las respuestas del entrevistado.

Es primordial no perder el contacto visual con el trabajador y tratar de escribir lo menos posible cuando se le realice la entrevista, esto último con el fin de dar confianza en las respuestas emitidas. Se debe de respetar el tiempo pactado para la entrevista para no caer en situaciones apresuradas y en opiniones fuera de la realidad.

Hacer un resumen de la entrevista aplicada y las conclusiones pertinentes de la misma, a más tardar un día de ser realizada.

Se debe de explicar brevemente el propósito de la entrevista y el tiempo aproximado de elaboración, llegar oportunamente a la hora prefijada.

Además de las habilidades mencionadas, el entrevistador debe tener facilidad de palabra, claridad para plantear cuestiones, seguridad personal, manejo de conductas.

En la entrevista se utilizaron dos criterios para su aplicación:

- Una entrevista dirigida al trabajador donde se midió la función general de su puesto, sus áreas de efectividad, su grado de dominio de las mismas, las habilidades requeridas para llevar a cabo su desempeño eficazmente, las relaciones interpersonales y su motivación.

- Una entrevista dirigida a su jefe inmediato superior para evaluar y corroborar la información expresada por el trabajador, tratando de medir los objetivos de las actividades, sus medidores cuantitativos y/o cualitativos, las habilidades que se requieren en forma óptima, el nivel de dominio de cada actividad y alguna otra habilidad faltante en el trabajador.

De esta manera se enriquece la información basada en puntos objetivos, además de detectar las relaciones de comunicación dentro del trabajo, y el conocimiento del jefe inmediato de las necesidades de sus trabajadores.

Se realizaron 26 entrevistas para determinar las áreas de oportunidad de cada colaborador a nivel gestores, auxiliares, supervisores y gerentes dentro del departamento de crédito y cobranza.

A su vez se aplicaron 16 entrevistas para determinar las áreas clave de desempeño por puesto, esto es, las entrevistas que iban dirigidas a trabajadores que tenían a su cargo algún subordinado.

Los formatos de las entrevistas se utilizaron de guía para recabar la información, y debido a realizar un informe y una conclusión toda la información obtenida se hizo en borrador, para posteriormente elaborar la evaluación personal de cada trabajador en relación a sus necesidades de capacitación, y alcanzar con esto el programa de capacitación (modelo de capacitación a diferente nivel).

A manera de ejemplo, ilustraremos tres entrevistas aplicadas a diferentes niveles como son gestor, auxiliar y supervisor, además de los formatos que se utilizaron para las dos tipos de entrevistas.

# ENTREVISTA PARA DETERMINAR LAS AREAS DE OPORTUNIDAD DE CADA COLABORADOR

## ENTREVISTA CON EL TRABAJADOR

NOMBRE DEL TRABAJADOR \_\_\_\_\_

1. Describa en forma general la función de su puesto:

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué actividades considera son las prioritarias como "areas de efectividad" de su puesto?

---

---

---

---

---

---

Mencione el grado de dominio de estas actividades de acuerdo a su percepción?

---

---

---

---

---

---

Considera necesario desarrollar aún más alguna habilidad de su puesto?

No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

Cómo considera que es la relación con:

A.- Su jefe inmediato. buena \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ mala \_\_\_\_\_ ¿Porqué?

---

---

---

---

B.- Sus compañeros de trabajo: Accesibilidad al solicitar información., apoyo cuando se requiere por cargas de trabajo, ambiente de trabajo. buena \_\_\_\_ regular \_\_\_\_ mala \_\_\_\_ ¿Porqué?

---

---

---

¿De quien depende que el personal ya contratado mantenga un nivel de desempeño altamente calificado ?

---

---

¿Cuál sería la responsabilidad individual en cuanto a la capacitación se refiere?

---

---

¿ Quien debe ser el primer responsable de la capacitación?

---

---

¿Qué logra la empresa al capacitar a su gente?

---

---

¿Qué beneficio personal obtienes con la capacitación?

---

---

# ENTREVISTA PARA DETERMINAR LAS AREAS CLAVE DE DESEMPEÑO POR PUESTO

## ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
COLABORADOR: \_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_

### REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

¿Describe las actividades que comprenden el puesto arriba mencionado?

---

---

---

---

---

¿Cuáles son los objetivos de cada actividad?

---

---

---

---

---

¿Cómo podría medirse en terminos cuantitativos y/o cualitativos el nivel de cumplimiento de cada objetivo? ejemplo:

**objetivo:** entregar reporte semanalmente sin errores.

**medidor:** fechas en que entrega el reporte, numero de errores por reporte, numero de quejas sobre el reporte, rapidez en su elaboración etc.

---

---

---

---

---

¿Qué habilidades se requieren para manejar en forma óptima cada objetivo?

---

---

---

---

**SOBRE EL COLABORADOR DE ESTE  
PUESTO**

De las habilidades mencionadas ¿Cuáles son en orden de prioridad las necesarias para el óptimo desempeño?

---

---

---

---

---

Indique el nivel de dominio de cada actividad que alcanza este colaborador.

---

---

---

---

---

¿Existe alguna otra habilidad necesaria en este colaborador y que no haya quedado contemplada en este cuestionario?

---

---

---

# **ENTREVISTA PARA DETERMINAR LAS AREAS DE OPORTUNIDAD DE CADA COLABORADOR.**

## **ENTREVISTA CON EL TRABAJADOR.**

**PUESTO: SUPERVISION DE CREDITO Y COBRANZA.**

**NOMBRE DEL TRABAJADOR: LUCIA MONTES.**

**1. ¿DESCRIBA EN FORMA GENERAL LA FUNCION DE SU PUESTO?.**

- 1) Análisis, identificación y aplicación de la cartera
- 2) Gestion de cobranza.
- 3) Análisis y aplicación de devolución de mercancía.
- 4) Determinación de cobranza por factoraje y su aplicación correspondiente.
- 5) Atención a clientes.
- 6) Atención a fuerza de ventas.

**2. ¿QUE ACTIVIDADES CONSIDERA SON LAS PRIORITARIAS COMO "AREAS DE EFECTIVIDAD DE SU PUESTO?.**

- 1) Gestion de cobranza.
- 2) Análisis, identificación y aplicación de la cartera
- 3) Determinación de cobranza por factoraje y su aplicación correspondiente.
- 4) Atención a clientes.
- 5) Atención a fuerza de ventas.
- 6) Análisis y aplicación de devolución de mercancía.

**3. MENCIONE EL GRADO DE DOMINIO DE ESTAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A SU PERCEPCION?.**

- 1) Muy bien.
- 2) Muy bien.
- 3) Bien.
- 4) Bien.
- 5) Bien.
- 6) Regular.

**4. ¿CONSIDERA NECESARIO DESARROLLAR AUN MAS ALGUNA HABILIDAD DE SU PUESTO?.**

Si, el conocimiento profundo de la computadora (excell, procesador de palabras, etc.)



5. COMO CONSIDERA QUE ES LA RELACION CON :

A.- SU JEFE INMEDIATO. BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_  
¿PORQUE?.

La relación con su jefe inmediato es buena debido a que lleva una relación adecuada, los datos son proporcionados oportunamente, tienen una comunicación normal.

B.- SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO: ACCESIBILIDAD AL SOLICITAR INFORMACION, APOYO POR CARGAS DE TRABAJO, AMBIENTE DE TRABAJO.  
BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_.  
¿PORQUE?.

La relación con sus compañeros de trabajo es buena, pero considera que el ambiente de trabajo no es muy agradable en el departamento; en cuanto a la accesibilidad al solicitar información es buena ya que es proporcionada en el tiempo pertinente y hay apoyo en cargas de trabajo.

7. ¿DE QUIEN DEPENDE QUE EL PERSONAL YA CONTRATADO MANTENGA UN NIVEL DE DESEMPEÑO ALTAMENTE CALIFICADO?.

En primera instancia, la empresa, después depende del encargado del departamento, es decir, del subdirector de crédito y cobranza, además de su jefe inmediato.

8. ¿CUAL SERIA LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL EN CUANTO A LA CAPACITACION SE REFIERE?.

La responsabilidad es del departamento de personal.

9. ¿QUIEN DEBE SER EL PRIMER RESPONSABLE DE LA CAPACITACION?.

El primer responsable es el mismo trabajador siempre y cuando haya prioridad dentro del departamento para que se de la capacitación.

10. ¿QUE LOGRA LA EMPRESA AL CAPACITAR A SU GENTE?.

Que se cumplan los objetivos de la empresa, realizar un cobro mejor.

11. ¿QUE BENEFICIO PERSONAL OBTIENE CON LA CAPACITACION?.

Realizar bien el trabajo, terminar eficazmente el mismo, la superación personal.

**ENTREVISTA PARA DETERMINAR LAS AREAS DE OPORTUNIDAD DE  
CADA COLABORADOR.**

**ENTREVISTA CON EL TRABAJADOR.**

**PUESTO: AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZA.**

**NOMBRE DEL TRABAJADOR: MARIA SANCHEZ.**

**1. ¿DESCRIBA EN FORMA GENERAL LA FUNCION DE SU PUESTO?.**

- 1) Aplicación de recibos.
- 2) Elaboración de ajustes y notas de crédito.
- 3) Envío de facturación.
- 4) Reporte de cobro mensual por representante.
- 5) Reporte de cheques devueltos.
- 6) Depuración antes del cierre.

**2. ¿QUE ACTIVIDADES CONSIDERA SON LAS PRIORITARIAS COMO "AREAS DE EFECTIVIDAD DE SU PUESTO?.**

- 1) Aplicación de recibos.
- 2) Elaboración de ajustes y notas de crédito.
- 3) Envío de facturación.
- 4) Reporte de cobro mensual por representante.
- 5) Reporte de cheques devueltos.
- 6) Depuración antes del cierre.

**3. MENCIONE EL GRADO DE DOMINIO DE ESTAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A SU PERCEPCION?.**

1. Muy bien.
2. Muy bien.
3. Muy bien
4. Muy bien.
5. Muy bien.
6. Muy bien.

**4. ¿CONSIDERA NECESARIO DESARROLLAR AUN MAS ALGUNA HABILIDAD DE SU PUESTO?.**

**Sí, actualización de cursos de computación en excell, procesador de palabras, curso de crédito y cobranza, elaboración de estados de cuenta, desarrollo personal.**

**5. COMO CONSIDERA QUE ES LA RELACION CON :**

**A.- SU JEFE INMEDIATO. BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_  
¿PORQUE?.**

La relación con su jefe inmediato es buena, existe comunicación, interacción entre las dos personas.

**B.- SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO: ACCESIBILIDAD AL SOLICITAR  
INFORMACION, APOYO POR CARGAS DE TRABAJO, AMBIENTE DE TRABAJO.  
BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_.  
¿PORQUE?.**

La relación con sus compañeros de trabajo es buena, pero existen relaciones con los compañeros que no es la adecuada, se brincan la barrera del respeto.

**7. ¿DE QUIEN DEPENDE QUE EL PERSONAL YA CONTRATADO MANTENGA UN  
NIVEL DE DESEMPEÑO ALTAMENTE CALIFICADO?.**

Depende de los jefes, porque ellos son los que tienen la última palabra para que se lleve a cabo la capacitación.

**8. ¿CUAL SERIA LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL EN CUANTO A LA  
CAPACITACION SE REFIERE?.**

La responsabilidad es de uno mismo, es decir, que existe la preocupación de buscar la capacitación dentro de la empresa, así como buscar la capacitación individual para aumentar el desempeño.

**9. ¿QUIEN DEBE SER EL PRIMER RESPONSABLE DE LA CAPACITACION?.**

El primer responsable es uno mismo pero siempre con la premisa de la decisión final de los jefes.

**10. ¿QUE LOGRA LA EMPRESA AL CAPACITAR A SU GENTE?.**

La empresa logra tener personal más preparado, realizar mejor el trabajo, ayudar a eficientar al departamento, a la división, a la área, a la empresa.

**11. ¿QUE BENEFICIO PERSONAL OBTIENE CON LA CAPACITACION?.**

Superarse día a día para realizar mejor las tareas, lograr trabajar mejor.

## **ENTREVISTA PARA DETERMINAR LAS AREAS CLAVE DE DESEMPEÑO POR PUESTO.**

### **ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR.**

**NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DIVISION CENTRO.**

**COLABORADOR: MARIA SANCHEZ.**

**JEFE INMEDIATO: LUCIA MONTES.**

**ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: 8 AÑOS.**

**ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: 3 AÑOS.**

**SEXO: FEMENINO.**

**1. DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE COMPRENEN EL PUESTO ARRIBA MENCIONADO?.**

- 1) Aplicación de recibos.
- 2) Reporte de cheques devueltos.
- 3) Envío de facturación.
- 4) Reporte de cobro mensual por representante.
- 5) Depuración antes del cierre.
- 6) Elaboración de ajustes, notas de crédito.

**2. ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE CADA ACTIVIDAD?.**

- 1) Actualizar la cartera y obtener saldos reales de los clientes.
- 2) Notificar a las fuerza de ventas, los cheques devueltos para su oportuna gestión de cobro.
- 3) Enviar los documentos para hacer las gestiones de cobro oportuno.
- 4) Reportar a la fuerza de venta y a la gerencia divisional que sus metas de cobro fueron cubiertas.
- 5) Reflejar saldos reales de la cartera.
- 6) Actualización de la cartera.

**3. ¿COMO PODRIA MEDIRSE EN TERMINOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE CADA OBJETIVO?**

- 1) Número de errores y origen del error.
- 2) Elaboración oportuna a más tardar un día de la entrega de cheques devueltos.
- 3) Medible en un día de recibida la facturación.  
Precisión de envío adecuado.
- 4) Conciliar cifras de acuerdo a los datos.
- 5) Cantidad de aplicaciones.
- 6) En base a errores y en base a cifras.

**4. ¿QUE HABILIDADES SE REQUIEREN PARA MANEJAR EN FORMA OPTIMA CADA OBJETIVO?.**

- 1) Conocimiento de las zonas.  
rapidez en la elaboración.  
manejo adecuado en la sumadora.  
cuidado y concentración.  
criterio sobre la aplicación.  
investigación y análisis.

- 2) Precisión.  
Conocimiento de las zonas o áreas.  
Conocimiento de computadora (excell).
- 3) Conocimiento de las zonas o áreas.  
Precisión en el envío.
- 4) Precisión.  
Conocimiento de las zonas o áreas.  
rápidez en la captura en la computadora (excell).
- 5) Análisis.  
Conocimiento de contabilidad.
- 6) Análisis.  
Conocimientos contables.  
Conocimiento de computadora (excell).

5. DE LAS HABILIDADES MENCIONADAS ¿ CUALES SON EN ORDEN DE PRIORIDAD LAS NECESARIAS PARA EL OPTIMO DESEMPEÑO?

- 1) Análisis.
- 2) Criterio.
- 3) Precisión.
- 4) Conocimiento de su área.
- 5) Manejo adecuado de sumadora.
- 6) Manejo adecuado de computadora (excell).
- 7) Conocimientos contables.

6. INDIQUE EL DOMINIO DE CADA ACTIVIDAD QUE ALCANZA ESTE COLABORADOR.

- 1) Bien 80%
- 2) Bien 70%
- 3) Bien 80%
- 4) Muy bien 95%
- 5) Muy bien 100%
- 6) Muy bien 100%
- 7) Bien 85%

7 ¿EXISTE ALGUNA OTRA HABILIDAD NECESARIA EN ESTE COLABORADOR Y QUE NO HAYA QUEDADO CONTEMPLADO EN ESTE CUESTIONARIO?.

Relaciones internas y externas, es decir, relaciones con otras áreas y relaciones con clientes.

**ENTREVISTA PARA DETERMINAR LAS AREAS DE OPORTUNIDAD DE  
CADA COLABORADOR.**

**ENTREVISTA CON EL TRABAJADOR.**

**PUESTO: GESTOR DE COBRANZA.**

**NOMBRE DEL TRABAJADOR: ADRIAN GOMEZ.**

**1. ¿DESCRIBA EN FORMA GENERAL LA FUNCION DE SU PUESTO?.**

- 1) Recibir facturación.
- 2) Poner en orden la facturación.
- 3) Archivar la facturación.
- 4) Verificar las fechas de facturación para su cobro o revisión.
- 5) Visitar al cliente para revisión y cobro de facturas.
- 6) Cobrar el cheque.

**2. ¿QUE ACTIVIDADES CONSIDERA SON LAS PRIORITARIAS COMO "AREAS DE EFECTIVIDAD DE SU PUESTO?.**

- 1) Recibir facturación.
- 2) Poner en orden la facturación.
- 3) Archivar la facturación.
- 4) Verificar las fechas de facturación para su cobro o revisión.
- 5) Visitar al cliente para revisión y cobro de facturas.
- 6) Cobrar el cheque.

**3. MENCIONE EL GRADO DE DOMINIO DE ESTAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A SU PERCEPCION?.**

1. Bien.
2. Bien.
3. Bien o regular.
4. Bien.
5. Muy bien.
6. Bien.

**4. ¿CONSIDERA NECESARIO DESARROLLAR AÚN MAS ALGUNA HABILIDAD DE SU PUESTO?.**

No considera necesario desarrollar aún más alguna habilidad de su puesto debido a que todas las habilidades por desarrollar ya las tiene, gracias a la experiencia y que la utilización de la computadora y la sumadora no son necesarias, además de que no tienen tiempo para realizarlo.

5. COMO CONSIDERA QUE ES LA RELACION CON :

A.- SU JEFE INMEDIATO. BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_  
¿PORQUE?.

La relación con su jefe inmediato es buena, porque existe compatibilidad, respeto, existe una forma de trabajar independiente.

B.- SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO: ACCESIBILIDAD AL SOLICITAR INFORMACION, APOYO POR CARGAS DE TRABAJO, AMBIENTE DE TRABAJO.  
BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_.  
¿PORQUE?.

La relación con sus compañeros de trabajo es buena, no hay fricciones, existe apoyo, identificación y el ambiente es sano.

7. ¿DE QUIEN DEPENDE QUE EL PERSONAL YA CONTRATADO MANTENGA UN NIVEL DE DESEMPEÑO ALTAMENTE CALIFICADO?.

Depende de Recursos Humanos y del jefe superior, porque ellos son los que deben detectar las fallas y la falta de rendimiento; logrando personal responsable.

8. ¿CUAL SERIA LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL EN CUANTO A LA CAPACITACION SE REFIERE?.

La responsabilidad es de uno mismo, ya que la persona debe ser totalmente autodidáctica.

9. ¿QUIEN DEBE SER EL PRIMER RESPONSABLE DE LA CAPACITACION?.

El primer responsable es uno mismo, estar consciente de donde tiene una fallas y donde requiere mayor apoyo.

10. ¿QUE LOGRA LA EMPRESA AL CAPACITAR A SU GENTE?.

La empresa logra tener personal más productivo, que se mejore los conocimientos y se tenga un efectivo sedempeño.

11. ¿QUE BENEFICIO PERSONAL OBTIENE CON LA CAPACITACION?.

Existe una mejor posibilidad de tener un ascenso y por lo tanto de aumentar de ingresos. Se logra tener con la capacitación una imagen adecuada y aumento de conocimientos.

## 8. Interpretación de la Entrevista.

Posteriormente se trato de conocer si el trabajador sabia cuales eran las áreas de efectividad de su puesto, es decir, las actividades más importantes o las actividades que repercuten de manera final en el desempeño de su puesto. Esto nos sirvió también para saber si el trabajador conocia el puesto, a continuación se quiso saber en el criterio del trabajador como y de que forma dominaba sus actividades, así como también el desarrollo al desempeñar su puesto.

Se conocieron parámetros en aspectos importantes como son las relaciones interpersonales, utilizando para ello, la opinión de conceptos tan importantes como la capacitación en la empresa, en el departamento, en el puesto y de manera personal, además de la opinión de relaciones con jefes y compañeros de trabajo.

En la otra entrevista se quiso saber si la persona que tiene puesto con mando conocia las actividades de sus subordinados, los objetivos de las actividades, la medición cualitativa y/o cuantitativa, las habilidades para manejar en forma óptima cada objetivo, la prioridad de las habilidades, el nivel de dominio y alguna otra habilidad extra que necesitará su colaborador en el desempeño adecuado de su trabajo. En el caso de que esta persona no conociera el desempeño de su subordinado, entonces se partería de tratar de detectar las necesidades y carencias de este trabajador.

Una vez realizadas las entrevistas y de haber hecho el informe y las conclusiones pertinentes, se continúa a elaborar la evaluación de todo el personal en función a identificar las necesidades de capacitación y la prioridad para solucionar dichas necesidades.

Se utilizó una tabla de equivalencias para clasificar el grado de dominio y el de importancia para el puesto.

En cuanto a el grado de dominio o la forma en que desarrolla las actividades del puesto se estructuró la siguiente tabla:

- 1 Muy eficiente.
- 2 Eficiente.
- 3 Medianamente eficiente.
- 4 Poco eficiente.
- 5 Muy elemental.



Y en relación a la importancia para el puesto que es el valor esencial para el desarrollo del puesto se elaboró lo siguiente:

- 1 No es importante.
- 2 Poco importante.
- 3 Regularmente importante.
- 4 Importante.
- 5 Muy importante.

Ya que se tienen comprendidos los parámetros de calificación de las áreas clave, del análisis del puesto y de los resultados críticos, se realiza la evaluación de cada uno de los trabajadores llenando y calificando todos los conceptos a evaluar, multiplicando posteriormente los resultados del grado de dominio por los resultados de la importancia para el puesto obteniendo una medida o fallo en cada actividad evaluada, y el valor más elevado producto de esta multiplicación significa la identificación más importante de una necesidad de capacitación y la prioridad en orden descendente para resolver por medio de la capacitación cada deficiencia, hasta llegar a resolver todas las necesidades deficientes de cada trabajador.

Todas las necesidades de capacitación mencionadas aún cuando no sean prioritarias son importantes para determinar en forma completa las actividades propias de cada puesto ya que son fundamento del cuadro de capacitación.

## 9. Obtención de resultados.

Con los resultados obtenidos es factible determinar en forma integral:

Las áreas prioritarias de capacitación de cada trabajador determinadas por el grado de dominio y la importancia para el puesto, después de haber un análisis minucioso de todas sus actividades producto de los resultados críticos esperados en cada puesto y en cada trabajador y que van a responder concretamente a las áreas clave, objetivos de la organización, su misión y su razón de ser.

EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer metodos y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	5	5
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Manejo adecuado del telefono	1	5	5
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	1	5	5
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área.	1	5	5
ACTITUDES	Observar actoes voluntarias	1	5	5
	Solución inmediata de conflictos	1	5	5
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	3	5	15
	Credibilidad interna y ante otras áreas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Emplear y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.	Dominar la paqueteria	3	5	15
	Actualización excel.	3	5	15
	Procesador de palabras	3	5	15

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Aplicacion adecuada de recibos para la actualización de la cartera y obtención de saldos reales de los clientes	1	5	5
	Elaboración oportuna del reporte de cheques devueltos y la notificación a la fuerza de ventas	1	5	5
	Precisión de envío adecuado de los documentos para hacer las gestiones de cobro oportunamente	1	5	5
	Elaboración adecuada del reporte de cobro mensual, reportando a la fuerza de ventas sus metas de cobro y la conciliación de cifras correspondientes	1	5	5
	Reflejar saldos reales de la cartera haciendo una depuración antes del cierre de mes.	1	5	5
	Actualización de la cartera y elaboración adecuada de epores y mosas de crédito	1	5	5
	Elaboración de estados de cuenta	3	4	8

GRADO DE DOMINIO \*\*

1=Muy eficiente  
2=Eficiente  
3=Mediamente eficiente  
4=Poco eficiente  
5=Muy elemental

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*

1= No es importante  
2= Poco importante  
3=Regularmente importante  
4=Importante  
5=Muy importante

AREA: **CREDITO Y COBRANZA ( AUXILIAR )**  
NOMBRE: **MARIA SANCHEZ.**

**EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION**

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANIFICACION	Mantener eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer metodos y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	5	5
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Mantener adecuado del telefono	2	5	10
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFES, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	1	5	5
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área.	1	5	5
ACTITUDES	Obrer cooperación voluntaria	1	5	5
	Solución inmediata de conflictos	1	5	5
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	2	5	10
	Credibilidad interna y ante otras áreas	2	5	10
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Explicar y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.I	Domina la paqueteria Excell	3	5	15
	Procesador de palabras	3	5	15

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Aplicación adecuada de recibos para la actualización de la cartera y obtención de saldos reales de los clientes	1	5	5
	Elaboración oportuna del reporte de cheques devueltos y la notificación a la fuerza de ventas	1	5	5
	Precisión de envío adecuado de los documentos para hacer las gestiones de cobro oportunamente	1	5	5
	Elaboración adecuada del reporte de cobro mensual, reportando a la fuerza de ventas sus metas de cobro y la conciliación de cifras correspondientes	1	5	5
	Reflexión saldos reales de la cartera haciendo una reparación antes del cierre de mes.	1	5	5
	Actualización de la cartera y elaboración adecuada de ajustes y notas de crédito	1	5	5

**GRADO DE DOMINIO \*\***

1= Muy eficiente  
 2= Eficiente  
 3= Moderadamente eficiente  
 4= Poco eficiente  
 5= Muy elemental

**IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \***

1= No es importante  
 2= Poco importante  
 3= Regularmente importante  
 4= Importante  
 5= Muy importante

AREA: **CREDITO Y COBRANZA (AUXILIAR)**  
 NOMBRE: **ROBERTO LOPEZ**

**EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION**

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer métodos y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	5	4
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Manejo adecuado del teléfono	1	5	5
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	1	5	5
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área	1	5	5
ACTIVIDADES	Obtener cooperación voluntaria	1	5	5
	Solución inmediata de conflictos	1	5	5
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	2	5	10
	Credibilidad interna y ante otras áreas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
CUESTOS DE OPERACION	Emplear y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.	Dominar la paquetería	4	5	20
	Actualización en cell Procesador de palabras.	4	5	20

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Aplicación adecuada de recibos para la actualización de la cartera y obtención de saldos reales de los clientes	2	5	10
	Elaboración oportuna del reporte de cheques devueltos y la notificación a la fuerza de ventas	2	5	10
	Precisión de envío adecuado de los documentos para hacer las gestiones de cobro oportunamente	2	5	10
	Elaboración adecuada del reporte de cobro mensual, reportando a la fuerza de ventas sus metas de cobro y la conciliación de cifras correspondientes	2	5	10
	Reflejar saldos reales de la cartera haciendo una depuración antes del cierre de mes	2	5	10
	Actualización de la cartera y elaboración adecuada de quotes y notas de crédito	2	5	10

**GRADO DE DOMINIO\*\***

- 1= Muy eficiente
- 2= Eficiente
- 3= medianamente eficiente
- 4= poco eficiente
- 5= Muy ineficiente

**IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\***

- 1= No es importante
- 2= Poco importante
- 3= Regularmente importante
- 4= Importante
- 5= Muy importante

**AREA: CREDITO Y COBRANZA ( AUXILIAR )**
**NOMBRE: ARTURO MORENO,**

EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer metodos y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	5	5
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Manejo adecuado del telefono	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	1	5	5
	Presentacion de oportunidades y mejoras a las funciones del area	1	5	5
ACTITUDES	Octener cooperacion voluntaria	1	5	5
	Solucion inmediata de conflictos	1	5	5
	Atencion eficiente y adecuada a clientes internos	1	5	5
	Credibilidad interna y area otras areas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al dia y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y politicas	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Buena presencia	1	5	5
	Empresar y administrar oportunamente los recursos de la empresa.	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.A	Dominar la paqueteria	1	5	5
	Excel	1	5	5
	Procesador de palabras	1	5	5

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Aplicacion adecuada de recibos para la actualizacion de la cartera y obtencion de saldos reales de los clientes	1	5	5
	Elaboracion oportuna del reporte de cheques devueltos y la notificacion a la fuerza de ventas	1	5	5
	Prevision de envio adecuado de los documentos para hacer las gestiones de cobro oportunamente	1	5	5
	Elaboracion adecuada del reporte de cobro mensual, reportando a la fuerza de ventas sus metas de cobro y la conciliacion de cifras correspondientes	1	5	5
	Reflejar saldos reales de la cartera haciendo una depuracion antes del cierre de mes	1	5	5
	Actualizacion de la cartera y elaboracion adecuada de ajustes y notas de credito	1	5	5

GRADO DE DOMINIO\*\*

- 1= Muy eficiente
- 2= Eficiente
- 3= medianamente eficiente
- 4= poco eficiente
- 5= Muy elemental

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*

- 1= No es importante
- 2= Poco importante
- 3= Regularmente importante
- 4= importante
- 5= Muy importante

AREA: **CREDITO Y COBRANZA (AUXILIAR)**

NOMBRE: **JOSE PEÑA**

EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANFACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	3	5	13
	Conocer metodos y procedimientos	3	5	13
	Orden de registros y controles	3	5	13
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	3	5	13
	Manejo adecuado del telefono	2	5	10
	Seguimiento	3	5	13
RELACION CON JEFEs, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mas importante de todo lo necesario.	2	5	10
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área.	2	5	10
ACTITUDES	Obtener cooperación voluntaria	2	5	10
	Solución inmediata de conflictos	3	5	13
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	3	5	13
	Credibilidad interna y ante otras áreas	3	5	13
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones.	3	5	13
	Ritmo de trabajo	3	5	13
	Trabajos presentados sin errores.	3	5	13
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	3	5	13
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Emplear y administrar óptimamente los recursos de la empresa	3	5	13
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.i	Dominar la paquetería	3	5	13
	Excel.	3	5	13
	Procesador de palabras.	3	5	13

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Aplicación adecuada de recibos para la actualización de la cartera y obtención de saldos reales de los clientes	4	5	20
	Elaboración oportuna del reporte de cheques devueltos y la notificación a la fuerza de ventas.	4	5	20
	Precisión de envío adecuado de los documentos para hacer las gestiones de cobro oportunamente.	4	5	20
	Elaboración adecuada del reporte de cobro mensual, reportando a la fuerza de ventas sus metas de cobro y la conciliación de cifras correspondientes.	3	5	15
	Reflejar saldos reales de la cartera haciendo una depuración antes del cierre de mes.	3	5	15
	Actualización de la cartera y elaboración adecuada de quotes y notas de crédito.	3	5	15

GRADO DE DOMINIO \*\*

- 1= Muy eficiente
- 2= Eficiente
- 3= medianamente eficiente
- 4= poco eficiente
- 5= May eficiente

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*

- 1= No es importante
- 2= Poco importante
- 3= Regularmente importante
- 4= importante
- 5= Muy importante

AREA:

**CREDITO Y COBRANZA (AUXILIAR)**

NOMBRE:

**PEDRO GARCIA.**

EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

ÁREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	3	5
	Conocer métodos y procedimientos	1	3	5
	Orden de registros y controles	1	3	5
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	3	5
	Manejo adecuado del teléfono	1	3	10
	Empujamiento	1	3	3
RELACION CON JEFS, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario.	1	3	5
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área	2	3	10
ACTITUDES	Obtener cooperación voluntaria	3	3	13
	Solución inmediata de conflictos	2	3	10
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	2	3	10
	Credibilidad interna y ante otras áreas	2	3	10
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	3	5
	Ritmo de trabajo	1	3	5
	Trabajos presentados sin errores.	1	3	3
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	3	3
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	3	3
	Buena presencia	1	3	3
COSTOS DE OPERACION	Empicar y administrar óptimamente los recursos de la empresa	1	3	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.a	Dominar la paquetería	1	3	5
	Excel	1	3	5
	Procesador de palabras.	1	3	5

ÁREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Aplicación adecuada de recibos para la actualización de la cartera y obtención de saldos reales de los clientes	1	3	3
	Elaboración oportuna del reporte de cheques devueltos y la notificación a la fuerza de ventas	1	3	3
	Precisión de envío adecuado de los documentos para hacer las gestiones de cobro oportunamente.	1	3	3
	Elaboración adecuada del reporte de cobro mensual, reportado a la fuerza de ventas sus metas de cobro y la conciliación de cifras correspondientes.	1	3	3
	Reflejar saldos reales de la cartera haciendo una depuración antes del cierre de mes	1	3	3
	Actualización de la cartera y elaboración adecuada de ajeros y notas de crédito.	1	3	3

GRADO DE DOMINIO \*\*  
 1=May eficiente  
 2=Eficiente  
 3=medianamente eficiente  
 4=poco eficiente  
 5=May elemental

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*  
 1= No es importante  
 2= Poco importante  
 3=Regularmente importante  
 4=Importante  
 5=Muy importante

AREA: **CREDITO Y COBRANZA (AUXILIAR)**  
 NOMBRE: **CARLOS LUNA.**

**EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION**

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
ORGANIZATION Y PLANZACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	2	5	10
	Conocer metodos y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	5	5
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Manejo adecuado del telefono	1	5	5
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario.	1	5	5
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área.	1	5	5
ACTITUDES	Obtener cooperación voluntaria	2	5	10
	Solución inmediata de conflictos	2	5	10
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	2	5	10
	Credibilidad interna y ante otras áreas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones.	1	5	5
	Ritmo de trabajo.	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores.	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del trabajo.	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Emplear y administrar óptimamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.s	Dominar la paquetería	3	5	15
	Excel	3	5	15
	Procesador de palabras.	3	5	15

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Aplicación adecuada de recibos para la actualización de la cartera y obtención de saldos reales de los clientes.	1	5	5
	Elaboración oportuna del reporte de cheques devueltos y la verificación a la fuente de ventas.	1	5	5
	Precisión de envío adecuado de los documentos para hacer las gestiones de cobro oportunamente.	1	5	5
	Elaboración adecuada del reporte de cobro mensual, reportando a la fuerza de ventas sus metas de cobro y la conciliación de cifras correspondientes.	1	5	5
	Reflejar saldos reales de la cartera haciendo una depuración antes del cierre de mes.	1	5	5
	Actualización de la cartera y elaboración adecuada de ajustes y notas de crédito.	1	5	5

**GRADO DE DOMINIO \*\***

1= Muy eficiente  
 2= Eficiente  
 3= Moderadamente eficiente  
 4= Poco eficiente  
 5= Muy elemental

**IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \***

1= No es importante  
 2= Poco importante  
 3= Regularmente importante  
 4= Importante  
 5= Muy importante

AREA:

**CREDITO Y COBRANZA (AUXILIAR)**

NOMBRE:

**SARA MARQUEZ.**



EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	2	5	10
	Conocer metodos y procedimientos	2	5	10
	Orden de registros y controles	1	5	15
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Manejo adecuado del telefono	1	5	5
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	2	5	10
	Presentacion de oportunidades y mejoras a las funciones del area	2	5	10
ACTIVIDADES	Obtener cooperacion voluntaria	1	5	5
	Solucion inmediata de conflictos	2	4	10
	Atencion eficiente y adecuada a clientes internos	2	5	10
	Credibilidad interna y ante otras areas	2	5	10
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	2	5	10
	Ritmo de trabajo	2	5	10
	Trabajos presentados sin errores	2	5	10
PRODUCTIVIDAD	Mantener al dia y conocimiento las actividades y pendientes del puesto	2	5	15
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y politicas *	3	5	15
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Emplear y administrar oportunamente los recursos de la empresa	2	5	10
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.s	Dominar la paqueteria Excell	3	5	15
	Procesador de palabras	3	4	15

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Recoger la facturación, separarla y anexarla a su relación correspondiente, entregar oportunamente a cada división para su pronta pago.	2	5	10
	Llevar el control, archivo y ordenamiento del consecutivo de las notas de crédito, además de entregar copia a cada división.	3	5	10
	Controlar y checar la robustez recibida del día, separando y tabulando por división, así como la entrega correcta a quien corresponda.	3	5	15
	Tabular adecuadamente las aplicaciones efectuadas a cartera y controlar el envío de las mismas a sistemas para su captura.	3	5	15
	Llevar una relación adecuada, así como la entrega de folios de libro mensual y de sobres nocturnos a gestores y representantes.	2	5	10
	Elaborar las cifras de cobranza y hacer un control automático del presupuesto de cobranza enviado a las áreas relacionadas con el depós.	4	5	20
	Recepción de cheques devueltos, recuperación adecuada de datos, reporte diario y entregar oportunamente a quien corresponda.	4	5	20
	Recibir, seleccionar y entregar adecuada y oportunamente los listados de sistemas generados.	3	5	10

GRADO DE DOMINIO \*\*

- 1= Muy eficiente
- 2= Eficiente
- 3= medianamente eficiente
- 4= poco eficiente
- 5= Muy elemental

AREA:  
NOMBRE:

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*

- 1= No es importante
- 2= Poco importante
- 3= Regularmente importante
- 4= importante
- 5= Muy importante

CREDITO Y COBRANZA (AUXILIAR)  
MARTIN LARA.

**EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION**

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer metodos y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	5	5
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Manejo adecuado del telefono	1	5	10
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Le mantiene informado de todo lo necesario.	1	5	5
	Presentacion de oportunidades y mejoras a las funciones del area	2	5	10
ACTITUDES	Ofrecer cooperacion voluntaria	1	5	15
	Solucion inmediata de conflictos	1	5	10
	Atencion eficiente y adecuada a clientes internos	1	5	10
	Credibilidad interna y ante otras areas	2	5	10
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a personas	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al dia y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y politicas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Emplear y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.	Dominar la paqueteria	2	5	5
	Excelente	1	5	5
	Procesador de palabras	1	5	5

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Realizar eficientemente campanas fiscales, contadas con dos semanas como plazo.	1	5	5
	Elaboración de una hoja de trabajo y análisis de la cuenta corriente de todos los movimientos de un cliente.	1	5	5
	Recopilación adecuada de todas las copias fotostaticas de todas y cada una de las facturas y notas de crédito.	1	5	5
	Preparación de información a los clientes que así lo solicitan.	1	5	5
	Elaboración de facturas.	1	5	5

GRADO DE DOMINIO \*\*  
 1=Muy eficiente  
 2=Eficiente  
 3=Mediamente eficiente  
 4=poco eficiente  
 5=Muy ineficiente

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*  
 1= No es importante  
 2= Poco importante  
 3=Regularmente importante  
 4=Importante  
 5=Muy importante

AREA: **CREDITO Y COBRANZA (AUXILIAR)**

NOMBRE: **MIGUEL RAMIREZ,**

EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer masas y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	5	5
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Manejo adecuado del telefono	1	5	5
	Servicio	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	1	5	5
	Presentacion de oportunidades y mejoras a las funciones del area	1	5	5
ACTITUDES	Obtener cooperacion voluntaria	1	5	5
	Solucion inmediata de conflictos	1	5	5
	Atencion eficiente y adecuada a clientes usuarios	1	5	5
	Credibilidad interna y ante otras areas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al dia y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y politicas	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Buena presencia	1	5	5
	Empesar y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.s	Dominar la paqueteria Excell	5	2	10
	Procesador de palabras	5	2	10

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Revisar diariamente la facturación junto con sus elementos para proceder al cobro.	2	5	10
	Ordenar y preparar diariamente la documentación (facturación) para su cobro.	2	5	10
	Adecuado manejo de rubros de las cuentas por cobrar en el expediente del cliente por acuerdo de cuenta que corresponda.	1	5	10
	Revisión y elaboración diariamente el programa de rubros y cobro de facturación de acuerdo a las políticas establecidas.	2	5	10
	Visita oportuna a clientes para revisión y cobro de facturas.	1	5	5
	Cobrar lo más eficiente posible.	3	5	10

GRADO DE DOMINIO \*\*  
 1= Muy eficiente  
 2= Eficiente  
 3= Moderadamente eficiente  
 4= Poco eficiente  
 5= Muy elemental

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*  
 1= No es importante  
 2= Poco importante  
 3= Regularmente importante  
 4= Importante  
 5= Muy importante

AREA: **CREDITO Y COBRANZA (GESTION DE COBRANZA)**

NOMBRE: **ADRIAN GOMEZ**

**EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION**

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	3
	Conocer métodos y procedimientos	3	5	15
	Orden de registros y carpetas	3	5	15
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	3	5	15
	Manejo adecuado del teléfono	1	5	5
	Seguimiento	2	5	10
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	1	5	5
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área	1	5	5
ACTIVIDADES	Obtener cooperación voluntaria	1	5	5
	Solución inmediata de conflictos	1	5	5
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	1	5	5
	Credibilidad interna y ante otras áreas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Empresar y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.s	Elaborar la paquetería	5	2	10
	Procesador de palabras	5	2	10

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Recibir diariamente la facturación junto con un documento para proceder al cobro.	3	5	15
	Ordenar y preparar diariamente la documentación (facturación) para su cobro.	3	5	15
	Adeguado manejo de archivo de las cuotas por cobrar en el expediente del cliente por número de cuenta que corresponda.	3	5	15
	Revisión y elaboración diariamente el programa de revisión y cobro de facturación de acuerdo a las políticas establecidas.	1	5	5
	Visita oportuna a clientes para revisión y cobro de facturas.	1	5	5
	Cobrar lo más eficiente posible.	1	5	5

GRADO DE DOMINIO \*\*  
 1= Muy eficiente  
 2= Eficiente  
 3= medianamente eficiente  
 4= poco eficiente  
 5= Muy elemental

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \*  
 1= No es importante  
 2= Poco importante  
 3= Regularmente importante  
 4= Importante  
 5= Muy importante

AREA: **CREDITO Y COBRANZA (GESTION DE COBRANZA)**  
 NOMBRE: **GABRIEL RAMOS**

EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO <sup>A</sup>	PRIORIDAD
ORGANIZACION Y PLANEACION	Momento eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer metodos y procedimientos	1	5	5
	Orden de registros y controles	1	4	4
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	1	5	5
	Mantener adecuación del telefono	1	5	5
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	Lo mantiene informado de todo lo necesario	1	5	5
	Presentacion de oportunidades y mejoras a las funciones del área	1	5	5
ACTIVIDADES	Útilmente cooperacion voluntaria	1	5	5
	Solucion inmediata de conflictos	1	5	5
	Atencion eficiente y adecuada a clientes internos	1	5	5
	Credibilidad interna y ante otras areas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Ritmo de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados a o arretra	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y politicas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Emplear y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P. C.:	Dominar la paqueteria	5	2	10
	Excelen	5	2	10
	Procesador de palabras			

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO <sup>A</sup>	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA.	Recibir diariamente la facturación junto con sus elementos para proceder al cobro.	2	5	10
	Ordenar y preparar diariamente la documentación (facturación) para su cobro.	2	5	10
	Adecuado manejo de archivo de las cuentas por cobrar en el expediente del cliente por número de cuenta que corresponda	2	5	10
	Revisión y elaboración diariamente el programa de revisiones y cobro de facturas de acuerdo a las políticas establecidas.	2	5	10
	Visita oportuna a clientes para revisión y cobro de facturas.	2	5	10
	Cobrar lo más eficiente posible.	2	5	10

GRADO DE DOMINIO \*\*

- 1= Muy eficiente
- 2= Eficiente
- 3= Moderadamente eficiente
- 4= Poco eficiente
- 5= Muy elemental

IMPORTANCIA PARA EL PUESTO<sup>A</sup>.

- 1= No es importante
- 2= Poco importante
- 3= Regularmente importante
- 4= Importante
- 5= Muy importante

AREA: CREDITO Y COBRANZA (GESTION DE COBRANZA)

NOMBRE: GERARDO CERVANTES.

## EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIMORDIAD
ORGANIZACION Y PLANIFICACION	Manejo eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo	1	5	5
	Conocer metodos y procedimientos	2	5	10
	Orden de registros y controles	2	5	10
	Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo	2	5	10
	Manejo adecuado del telefono	1	5	5
	Seguimiento	1	5	5
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	La siguiente informado de todo lo necesario	2	5	10
	Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área.	2	5	10
ACTITUDES	Observar cooperacion voluntaria	1	5	5
	Solución inmediata de conflictos	1	5	5
	Atención eficiente y adecuada a clientes internos	1	5	5
	Credibilidad interna y entre otras áreas	1	5	5
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones	1	5	5
	Romero de trabajo	1	5	5
	Trabajos presentados sin errores	1	5	5
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y actualizar las actividades y pendientes del puesto	1	5	5
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas	1	5	5
	Buena presencia	1	5	5
COSTOS DE OPERACION	Explicar y administrar oportunamente los recursos de la empresa	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.E.	Dominar la paquetería Excell	5	2	10
	Procesador de palabras	5	2	10

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO **	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO *	PRIMORDIAD
CREDITO Y COBRANZA.	Revisar diariamente la facturación para asegurar que los elementos para generar el cobro.	2	5	10
	Ordenar y preparar diariamente la documentación (facturación) para su cobro.	2	5	10
	Actualizar manejo de archivo de las cuentas por cobrar en el expediente del cliente por número de cuenta que corresponde.	2	5	10
	Revisión y elaboración diaria sobre el programa de revisión y cobro de facturas de acuerdo a las políticas establecidas.	2	5	10
	Visitas oportunas a clientes para revisión y cobro de facturas.	2	5	10
	Cobrar lo más eficiente posible.	2	5	10

**GRADO DE DOMINIO \*\***

1= Muy eficiente  
 2= Eficiente  
 3= Moderadamente eficiente  
 4= Poco eficiente  
 5= Muy elemental

**IMPORTANCIA PARA EL PUESTO \***

1= No es importante  
 2= Poco importante  
 3= Moderadamente importante  
 4= Importante  
 5= Muy importante

AREA: CREDITO Y COBRANZA (GESTION DE COBRANZA)

NOMBRE: JORGE BARRIENTOS

**CUADRO DE NECESIDADES GENERALES DE LOS PUESTOS AUXILIARES Y GESTORES.**

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	INDICADORES DE EFECTIVIDAD ( + , - )	CURSOS ASOCIADOS CON RESULTADOS CRITICOS	TEMAS	HABILIDADES QUE EL CURSO AYUDA A DESARROLLAR
ORGANIZACION Y PLANEACION	Mantener eficaz de la agenda y aprovechamiento del tiempo Conocer metodos y procedimientos Orden de registros y controles Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo Mantener adecuado del telefono Seguimiento	Manejo de pendientes (realizado vs planeado) Mejoras propuestas y aceptadas Rapidez para encontrar documentos y expedientes Quejas, tiempo invertido Tiempo invertido, quejas Olvidos, retrasos, no necesidad de recordatorios	MANEJO DEL TIEMPO AREAS DE EFECTIVIDAD ADMINISTRACION CALIDAD PERSONAL VIDEO MANEJO DEL TIEMPO	Organización Organización Cortesía por teléfono y servicio al cliente.	Planeación Adaptabilidad Organización y planeación Conciencia y responsabilidad Comunicación oral Organización y planeación
RELACION CON JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y VISITANTES.	La atención informado de todo lo necesario. Presentación de oportunidades y mejoras a las funciones del área.	Objetividad y cumplimiento de agendas en las juntas Número de proyectos, planes y propuestas	CALIDAD PERSONAL	Manejo del tiempo Áreas de efectividad	Liderazgo, percepción y análisis Planeación, percepción y análisis
ACTITUDES	Obtener cooperación voluntaria Solución inmediata de conflictos Atención eficiente y adecuada a clientes internos Credibilidad interna y ante otras áreas	Obstrucción de otras áreas, retrasos en trámites Evidencias y permanencia de conflictos Encuestas con clientes internos. Opiniones de usuarios	CALIDAD PERSONAL	Trabajo en equipo Comunicación Comunicación Asertividad	Sensibilidad Comunicación oral y escrita Adaptabilidad y comunicación oral Percepción y análisis
CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE TRABAJOS Y FUNCIONES.	Velocidad de respuesta a peticiones. Ritmo de trabajo. Trabajos presentados sin errores.	Decisiones acertadas, errores Aportaciones y resolución de problemas Presentación y contenido de los trabajos oportunidad, procesos, errores	CALIDAD PERSONAL ORTOGRAFIA Y REDACCION	Toma de decisiones Creatividad	Análisis de situaciones, Percepción y análisis
PRODUCTIVIDAD	Mantener al día y correctamente las actividades y pendientes del puesto	Quejas Fallas Retrasos	CALIDAD PERSONAL	Administración n. gral.	Planeación y organización
DISCIPLINA	Cumplimiento de normas y políticas Buena presencia	Reportes errados por el área de Recursos Humanos (uniformes, puntualidad, etc) Pulcritud, quejas	CALIDAD PERSONAL	Filosofía y valores	Generación de convenciones Responsabilidad
COSTOS DE OPERACION	Emplear y administrar eficientemente los recursos de la empresa	Llamadas telefónicas innecesarias Desperdicios de materiales	CALIDAD PERSONAL		Responsabilidad
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.s	Dominar la paquetería	Velocidad de entrega de trabajos Calidad de presentaciones Aprovechamiento de recursos de los paquetes	OFFICE VISSION EXCEL WINWORD POWERPOINT WINPROJECT		Creatividad en el manejo de paquetes

## EVALUACION DE PERSONAL CON MANDO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
EFECTIVIDAD DE COLABORADORES	Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados	1	3	3
	Objetividad en observaciones	1	5	5
	Seguimiento implaceable a responsabilidades de subordinados	1	5	5
EFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Conducción en juntas de trabajo.	1	3	5
	Planeación y organización de actividades.	1	5	5
EFECTIVIDAD Y RITMO DE EVOLUCION COMO EJECUTIVO	Comunicación permanente con subordinados.	1	5	5
	Observación de un ambiente animado y alegre.	1	5	5
	Permanencia de los colaboradores en el departamento.	1	5	5
	Desarrollo de Subordinados	2	5	10
PAQUETERIA OFICIAL DE P. C.	Dominar la paqueteria			
	Excell.	2	5	10
	Procesador de palabras.	2	5	10

### PROPIAS DEL PUESTO

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA	Analizar la antigüedad de saldos, los límites de crédito y el comportamiento de los clientes para la adecuada gestión de cobranza	1	3	5
	Analizar, identificar y aplicar la cartera, recibir diario recibos de cobro, identificar las facturas cobradas, aplicación de ajustes y reportes diario a mesa de control	1	5	5
	Determinación de la cobranza por factoraje y su aplicación correspondiente.	2	5	10
	Aclarar, analizar los movimientos y los estados de cuenta de los clientes, atender adecuadamente a los clientes	2	5	10
	Atender a la fuerza de ventas, realizar saldos pendientes mensualmente, reportar diario la facturación a cobrar, los pagos no identificados, la refacturación y la mercancía saqueada	2	5	10
	Aplicar diariamente las devoluciones de mercancía a la cuenta por cobrar	3	5	15
	Analizar, identificar y aplicar las devoluciones de cheques.	1	5	5
	Realizar los argües de cuentas por cobrar a los representantes	1	5	5

### TABLA DE EQUIVALENCIAS

GRADO DE DOMINIO\*\*      IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\*

1. Muy eficiente

2. Eficiente

3. Medianamente eficiente

4. Poco eficiente

5. Muy elemental

1. No es importante

2. Poco importante

3. Regularmente importante

4. Importante

5. Muy importante

AREA: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA.

NOMBRE: VERONICA SANCHEZ.



## EVALUACION DE PERSONAL CON MANDO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
EFECTIVIDAD DE COLABORADORES	Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados	3	5	15
	Objetividad en observaciones	3	5	15
	Seguimiento implacable a responsabilidades de subordinados	3	5	15
	Conducción en juntas de trabajo.	3	5	15
EFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Planeación y organización de actividades.	3	5	15
	Comunicación permanente con subordinados.	2	5	10
EFECTIVIDAD Y RITMO DE EVOLUCION COMO EJECUTIVO	Observación de un ambiente animado y alegre.	3	5	15
	Permanencia de los colaboradores en el departamento.	3	5	15
	Desarrollo de Subordinados	3	5	15
PAQUETERIA OFICIAL DE P C	Dominar la paqueteria			
	Excell.	2	5	10
	Procesador de palabras	2	5	10

### PROPIAS DEL PUESTO

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA	Analizar la antigüedad de Abonos, los límites de crédito y el comportamiento de los clientes para la adecuada gestión de cobranza	3	5	15
	Analizar, identificar y aplicar la cartera, recibir diario recibos de cobro, identificar las facturas cobradas, aplicación de suertes y reportes diario a mesa de control	3	5	15
	Determinación de la cobranza por factoraje y su aplicación correspondiente.	3	5	15
	Aclarar, analizar los movimientos y los estados de cuenta de los clientes, atender adelantamientos a los clientes	3	5	15
	Atender a la fuerza de ventas, realizar saldos pendientes mensualmente, reportar diario la facturación a cobrar, los pagos no identificados, la refacturación y la mercancia sinembargo	3	5	15
	Aplicar diariamente las devoluciones de mercancia a la cuenta por cobrar	3	5	15
	Analizar, identificar y aplicar las devoluciones de cheques	3	5	15
	Realizar los arques de cuentas por cobrar a los representantes	3	5	15

### TABLA DE EQUIVALENCIAS

GRADO DE DOMINIO\*\*    IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\*

1. Muy eficiente
2. Eficiente
3. Medianamente eficiente
4. Poco eficiente
5. Muy elemental

1. No es importante
2. Poco importante
3. Regularmente importante
4. Importante
5. Muy importante

AREA: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA.

NOMBRE: PATRICIA DIAZ.

## EVALUACION DE PERSONAL CON MANDO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
EFECTIVIDAD DE COLABORADORES	Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados	2	5	10
	Objetividad en observaciones	1	5	5
	Seguimiento implacable a responsabilidades de subordinados	2	5	10
EFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Conducción en juntas de trabajo.	1	5	5
	Planeación y organización de actividades.	1	5	5
EFECTIVIDAD Y RITMO DE EVOLUCION COMO EJECUTIVO	Comunicación permanente con subordinados.	2	5	10
	Observación de un ambiente animado y alegre.	2	5	10
	Permanencia de los colaboradores en el departamento.	3	5	15
	Desarrollo de Subordinados	2	5	10
PAQUETERIA OFICIAL DE P C	Dominar la paquetería			
	Excell.	2	5	10
	Procesador de palabras.	2	5	10

### PROPIAS DEL PUESTO

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA	Analizar la solvencia de cobros, los límites de crédito y el comportamiento de los clientes para la adecuada gestión de cobranza.	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar la cartera, recibir diario recibos de cobro, identificar las facturas cobradas, aplicación de tasas y reportes diario a mesa de control	1	5	5
	Determinación de la cobranza por facturaje y su aplicación correspondiente	1	5	5
	Aclarar, analizar los movimientos y los estados de cuenta de los clientes, atender adecuadamente a los clientes	1	5	5
	Atender a la fuerza de ventas, realizar saldos pendientes mensualmente, reportar diario la facturación o cobros, los pagos no identificados, la refacturación y la mercancía sin cobrar.	1	5	5
	Aplicar diariamente las devoluciones de mercancía a la cuenta por cobrar.	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar las devoluciones de cheques	1	5	5
	Realizar los arques de cuentas por cobrar a los representantes	1	5	5

### TABLA DE EQUIVALENCIAS

GRADO DE DOMINIO\*\*      IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\*

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Muy eficiente          | 1. No es importante        |
| 2. Eficiente              | 2. Poco importante         |
| 3. Medianamente eficiente | 3. Regularmente importante |
| 4. Poco eficiente         | 4. Importante              |
| 5. Muy elemental          | 5. Muy importante          |

AREA: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA.

NOMBRE: LUIS GONZALEZ.

## EVALUACION DE PERSONAL CON MANDO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
EFECTIVIDAD DE COLABORADORES	Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados	1	5	5
	Objetividad en observaciones	1	5	5
	Seguimiento implacable a responsabilidades de subordinados	1	5	5
EFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Conducción en juntas de trabajo.	1	5	5
	Planeación y organización de actividades.	1	5	5
EFECTIVIDAD Y RITMO DE EJECUCION COMO EJECUTIVO	Comunicación permanente con subordinados.	1	5	5
	Observación de un ambiente animado y alegre.	1	5	5
	Permanencia de los colaboradores en el departamento.	1	5	5
	Desarrollo de Subordinados	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P C	Dominar la paquetería			
	Excell.	1	5	5
	Procesador de palabras.	2	5	10

### PROPIAS DEL PUESTO

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA	Analizar la antigüedad de adeudos, los límites de crédito y el comportamiento de los clientes para la adecuada gestión de cobranza	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar la cartera, recibir diario recibos de cobro, identificar las facturas cobradas, aplicación de aportes y reportes diario a mesa de control	1	5	5
	Determinación de la cobranza por factoraje y su aplicación correspondiente	1	5	5
	Aclarar, analizar los movimientos y los estados de cuenta de los clientes, atender adecuadamente a los clientes	1	5	5
	Atender a la fuerza de ventas, realizar saldos pendientes mensualmente, reportar diario la facturación a cobrar, los pagos no identificados, la refinanciación y la mercancia a "entrada"	1	5	5
	Aplicar diariamente las devoluciones de mercancia a la cuenta por cobrar	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar las devoluciones de cheques	1	5	5
	Realizar los archivos de cuentas por cobrar a los representantes	1	5	5

### TABLA DE EQUIVALENCIAS

GRADO DE DOMINIO\*\*    IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\*

1. Muy eficiente
2. Eficiente
3. Medianamente eficiente
4. Poco eficiente
5. Muy elemental

1. No es importante
2. Poco importante
3. Regularmente importante
4. Importante
5. Muy importante

AREA: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA

NOMBRE: RICARDO VILLALOBOS

## EVALUACION DE PERSONAL CON MANDO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
EFECTIVIDAD DE COLABORADORES	Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados	1	5	3
	Objetividad en observaciones	1	5	5
	Seguimiento implaceable a responsabilidades de subordinados	1	5	5
EFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Conducción en juntas de trabajo.	1	5	5
	Planeación y organización de actividades.	1	5	5
EFECTIVIDAD Y RITMO DE EVOLUCION COMO EJECUTIVO	Comunicación permanente con subordinados.	1	5	3
	Observación de un ambiente animado y alegre.	1	5	5
	Permanencia de los colaboradores en el departamento.	1	5	5
	Desarrollo de Subordinados	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P.C.	Dominar la paquetería			
	Excell.	1	5	5
	Procesador de palabras.	1	5	5

### PROPIAS DEL PUESTO

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA	Analizar la antigüedad de adeudos, los límites de crédito y el comportamiento de los clientes para la adecuada gestión de cobranza.	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar la cartera, recibir diarios recibos de cobro, identificar las facturas cobradas, aplicación de ajustes y reportes diarios a mesa de control	1	5	5
	Determinación de la cobranza por factoreo y su aplicación correspondiente.	1	5	5
	Aclarar, analizar los movimientos y los estados de cuenta de los clientes, atender adecuadamente a los clientes	1	5	5
	Atender a la fuerza de ventas, realizar saldos pendientes mensualmente, reportar diario la facturación o cobrar, los pagaré no identificados, la refacturación y la mercancía sustrada	1	5	5
	Aplicar diariamente las devoluciones de mercancía a la cuenta por cobrar.	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar las devoluciones de cheques	1	5	5
	Realizar los arques de cuentas por cobrar a los representantes	1	5	5

### TABLA DE EQUIVALENCIAS

GRADO DE DOMINIO\*\*    IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\*

1. Muy eficiente
2. Eficiente
3. Medianamente eficiente
4. Poco eficiente
5. Muy elemental

1. No es importante
2. Poco importante
3. Regularmente importante
4. Importante
5. Muy importante

AREA: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA.

NOMBRE: JAVIER RAMIREZ,

## EVALUACION DE PERSONAL CON MANDO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
EFECTIVIDAD DE COLABORADORES	Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados	1	5	5
	Objetividad en observaciones	1	5	5
	Seguimiento implaceable a responsabilidades de subordinados	1	5	5
EFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Conducción en juntas de trabajo.	2	5	10
	Planeación y organización de actividades.	1	5	5
EFECTIVIDAD Y RITMO DE EVOLUCION COMO EJECUTIVO	Comunicación permanente con subordinados.	1	5	5
	Observación de un ambiente animado y alegre.	1	5	5
	Permanencia de los colaboradores en el departamento.	1	5	5
	Desarrollo de Subordinados	1	5	5
PAQUETERIA OFICIAL DE P-C	Dominar la paquetería			
	Excel	3	5	15
	Procesador de palabras.	3	5	15

### PROPIAS DEL PUESTO

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA	Analizar la aptitud de adeudos, los límites de crédito y el comportamiento de los clientes para la adecuada gestión de cobranza	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar la cartera, recibir diario recibos de cobro, identificar las facturas cobradas, aplicación de austeres y reportes diario a mesa de control	1	5	5
	Determinación de la cobranza por factajeo y su aplicación correspondiente	1	5	5
	Aclarar, analizar los movimientos y los estados de cuenta de los clientes, atender adecuadamente a los clientes	1	5	5
	Atender a la fuerza de ventas, realizar sus pendientes mensualmente, reportar diario la facturación a cobrar, los pagos no identificados, la refinanciación y la mercancía sustraida	1	5	5
	Aplicar diariamente las devoluciones de mercancía a la fuerza por cobrar	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar las devoluciones de cheques	1	5	5
	Realizar los arques de cuentas por cobrar a los representantes	2	5	10
	Realizar los arques de cuentas por cobrar a los representantes	2	5	10
	Consultar la cartera de cuentas ventas institucionales (9 vendedores), ventas particulares, de exportación, ventas directas, ferias, embargos, tienda turística, intercambios publicitarios, ventas catalogo navideño	2	5	10
	Realizar el seguimiento de las cuentas difíciles de cobro mensualmente			

### TABLA DE EQUIVALENCIAS

GRADO DE DOMINIO\*\*      IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\*

1. Muy eficiente
2. Eficiente
3. Medianamente eficiente
4. Poco eficiente
5. Muy elemental

1. No es importante
2. Poco importante
3. Regularmente importante
4. Importante
5. Muy importante

AREA: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA.

NOMBRE: ADRIANA GARCIA.

## EVALUACION DE PERSONAL CON MANDO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
EFECTIVIDAD DE COLABORADORES	Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados	1	5	5
	Objetividad en observaciones	2	5	10
	Seguimiento implacable a responsabilidades de subordinados	2	5	10
EFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Conducción en juntas de trabajo.	1	5	5
	Planación y organización de actividades.	1	5	5
EFECTIVIDAD Y RITMO DE EVOLUCION COMO EJECUTIVO	Comunicación permanente con subordinados.	2	5	10
	Observación de un ambiente animado y alegre.	2	5	10
	Permanencia de los colaboradores en el departamento.	1	5	5
	Desarrollo de Subordinados	2	5	10
PAQUETERIA OFICIAL DE P C	Dominar la paquetería			
	Excell.	3	5	15
	Procesador de palabras.	3	5	15

### PROPIAS DEL PUESTO

AREAS CLAVE	RESULTADOS CRITICOS	GRADO DE DOMINIO**	IMPORTANCIA PARA EL PUESTO*	PRIORIDAD
CREDITO Y COBRANZA	Recuperación oportuna de cobranza a cadenas de autoservicios y gobierno, crear los requisitos que se solicitan y el conocimiento de sus políticas, mantener buenas relaciones con el personal de estas cadenas y solucionar los problemas de falta de pago y reclamaciones	2	5	10
	Coordinar a los cuatro gestores de cobranza para la recuperación de clientes (mayorías, centros de consumo, particulares)	2	5	10
	Mantener depuradas las cuentas	2	5	10
	Analizar la antigüedad de adeudos, los límites de crédito y el comportamiento de los clientes por a la adecuada gestión de cobranza	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar la cartera, recibir diario recibos de cobro, identificar las facturas cobradas, aplicación de recibos y reportes diario a mesa de control	2	5	10
	Determinación de la cobranza por factoraje y su aplicación correspondiente	1	5	5
	Aclarar, analizar los movimientos y los estados de cuenta de los clientes, atender adecuadamente a los clientes	1	5	5
	Atender a la fuerza de ventas, realizar saldos pendientes mensualmente, reportar diario la facturación a cobrar, los pagos no identificados, la refacturación y la mercancia sustraída	1	5	5
	Aplicar diariamente las devoluciones de mercancia a la cuenta por cobrar,	1	5	5
	Analizar, identificar y aplicar las devoluciones de cheques	1	5	5
	Realizar los archivos de cuentas por cobrar a los representantes	1	5	5
	Realizar el seguimiento de las cuentas difíciles de cobro mensualmente	1	5	5

### TABLA DE EQUIVALENCIAS

GRADO DE DOMINIO\*\*    IMPORTANCIA PARA EL PUESTO\*

1. Muy eficiente
2. Eficiente
3. Medianamente eficiente
4. Poco eficiente
5. Muy elemental

1. No es importante
2. Poco importante
3. Regularmente importante
4. Importante
5. Muy importante

AREA: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA.

NOMBRE: RAMON BARRIOS.

## CUADRO DE NECESIDADES GENERALES PARA PUESTO CON MANDO

RESULTADOS CLAVE	OBJETIVOS IDEALES	MEDIDORES	CURSOS	HABILIDADES A DESARROLLAR
EFFECTIVIDAD DE COLABORADORES	<p>Tener habilidad para diseñar la rama de ser de áreas y puestos (resultados clave y sus medidores), lo que permite identificar objetivos precisos y completos</p> <p>Establecimiento conjunto de objetivos con subordinados</p> <p>Trabajo en equipos</p> <p>Objetividad en observaciones</p> <p>Seguimiento impecable a responsabilidades de subordinados</p>	<p>NIVEL DE CALIDAD / PRODUCTIVIDAD SERVICIO CON QUE CADA COLABORADOR DESEMPEÑA SU TRABAJO.</p> <p>GRADO EN QUE CADA COLABORADOR TIENE DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE SU TRABAJO, EL COMPROMISO Y LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA ALCANZARLOS</p> <p>GRADO EN QUE CADA COLABORADOR LOGRA SUS OBJETIVOS</p> <p>DEDICACION, COLABORACION Y APORTACIONES A LA EMPRESA POR CADA COLABORADOR</p> <p>GRADO DE SINERGIA ENTRE SUS COLABORADORES</p> <p>GRADO DE SATISFACCION FRUSTRACION EXPERIMENTADA POR CADA COLABORADOR EN SU TRABAJO</p>	<p>DYEEES</p> <p>COMUNICACION</p> <p>DYEEES</p> <p>AREAS DE EFECTIVIDAD</p>	<p>Fijación de objetivos involucrando de subordinados</p> <p>Formación en colaboradores</p> <p>No hacer inferencias.</p> <p>Conocer cuales son las funciones involucradas directamente con resultados</p>
EFFECTIVIDAD DE CALIDAD Y SERVICIO A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	<p>Conducción de juntas de trabajo.</p> <p>Planación y organización de actividades.</p> <p>Habilidad para negociar.</p> <p>Certeza en la toma de decisiones.</p> <p>Presencia permanente de oportunidades y mejoras a las funciones del área</p>	<p>GRADO EN QUE EL EJECUTIVO Y SUS COLABORADORES SABEN QUIENES SON SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS Y CUALES SON SUS REQUISITOS DE CALIDAD</p> <p>GRADO ALCANCE, INTENSIDAD FRECUENCIA CON QUE ESCUCHAN LO QUE ESPERAN O DESEAN O PIENSAN SUS CLIENTES.</p> <p>GRADO Y OPORTUNIDAD CON QUE SE CUMPLEN SI PERAN LOS REQUISITOS DE CALIDAD DE LOS CLIENTES DEL EJECUTIVO Y SUS COLABORADORES.</p>	<p>MANEJO DE PLANTAS DE TRABAJO</p> <p>AREAS DE EFECTIVIDAD ASERTIVIDAD</p> <p>NEGOCIACION</p> <p>ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</p> <p>AREAS DE EFECTIVIDAD</p>	<p>Manejo de agenda</p> <p>Clasificación en los prioridades asignación de acciones post-puestas.</p> <p>Trabajar en lo importante y lo urgente sin perder el orden y control total.</p> <p>Decir lo que se debe decir sin afectar sensibilidades</p> <p>Detectar qué divisiones son las de la contaparte</p> <p>Explorar para detectar necesidades reales.</p> <p>Manejar los conflictos aprendiendo de ellos.</p> <p>Manejar una técnica para diagramar alternativas, analizarlas y elegir con un margen mínimo de error.</p> <p>Creatividad para encontrar insuficiente y susceptible de mejoras, todo lo que hoy se realiza.</p>

<p><b>EFFECTIVIDAD Y RITMO DE EVOLUCION COMO EJECUTIVO</b></p>	<p>Comunicación permanente con subordinados.</p> <p>Obtención de un ambiente sereno y alegre</p> <p>Permanencia de los colaboradores en el departamento.</p> <p>Desarrollo de Subordinados</p>	<p><b>MEDIDA POR COMPARACION ENTRE ANTES Y AHORA DE.</b></p> <p>SUS HABILIDADES PARA "HACER" A SU GENTE, PARA MANTENERLA INSPIRADA, PARA QUE INTEGRE EQUIPO DE TRABAJO Y PARA MANTENERLA EN CRECIMIENTO CONTINUO.</p> <p>¡JUICIO PARA JEERARQUIZAR PRIORIDADES Y EL GRADO EN QUE APROVECHA EL TIEMPO PARA ATENDERLAS.</p> <p>SU PREPARACION Y ACTUALIZACION SOBRE, Y PRACTICA DE CALIDAD TOTAL Y DE OTRAS TECNICAS E INFORMACIONES NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO OPTIMO DE SU PUESTO.</p> <p>SU MODELACION EJEMPLO ANTE OTROS.</p> <p>SU CAPACIDAD PARA TRABAJAR Y LOGRAR RESULTADOS EN EQUIPOS CON COLEGAS, SUBALTERNOS Y JEFES.</p> <p>LA CALIDAD, RESPONSABILIDAD E INSTITUCIONALIDAD DE SU COMUNICACION.</p> <p>SU INTEGRIDAD.</p> <p>LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE SU ESCUELA</p> <p>EL IMPACTO CABAL DE SU HACER Y NO HACER PARA LA EMPRESA</p>	<p><b>COMUNICACION AREAS DE EFECTIVIDAD</b></p> <p>LIDERAZGO</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>DYEEES</p> <p>ASERTIVIDAD</p>	<p>Empuje</p> <p>Transmisión de Dinamismo</p> <p>Desarrollo de la capacidad de análisis de actividades en los colaboradores.</p> <p>Motivación</p> <p>Transmisión de Entusiasmo y de expectativas para colaboradores</p> <p>Institución de la necesidad permanente de auto-desarrollo en los propios subordinados</p> <p>Ser honesto con los propios sentimientos, claro en sus observaciones</p>
--	--	--	--	---



## E) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Uno de los aspectos importantes dentro del desempeño de un trabajador es la motivación.

La motivación va íntimamente ligada a la capacitación, es decir, hay una correlación entre ambas, traduciéndose en el aumento de la productividad y en el desarrollo del trabajador como individuo.

Lo anterior nos dice que no hay capacitación si no existe una adecuada motivación por parte del trabajador, esto es, que para establecer un cambio en conocimientos, habilidades y conductas es necesario que el trabajador se concientice y se motive para cambiar, además que la capacitación puede ser buena para el trabajador pero si no existe motivación del parte del jefe inmediato, la capacitación no cumpliría su objetivo y no se traduciría en un desempeño adecuado dentro del puesto.

La motivación cobra vital importancia dentro de un departamento o área, y se debe de dar de arriba hacia abajo.

Por otro lado, la capacitación sirve de medio para motivar a la gente, es decir, el otorgar conocimientos, el involucrar a la gente, el hacer partícipes del cambio a los trabajadores por medio de la capacitación, se lograría la motivación adecuada para elevar e incrementar la productividad.

Es primordial tener al personal motivado para lograr los resultados esperados del departamento y cumplir con los objetivos planteados.

Es importante la motivación por parte de los directivos del departamento para que impulsen y orienten la voluntad de cada trabajador hacia el cumplimiento de los objetivos fijados, empleando una dirección de estilo de mando y autoridad que le permita delegar tanto responsabilidades como autoridad necesaria para el cumplimiento de estos. Además la habilidad de entender y comprender a sus subordinados, estableciendo una mutua comunicación, manteniendo un flujo de información positiva en cooperación y entusiasmo en beneficio de metas deseadas.

Los resultados que se observaron en la entrevista fueron: que la mayor parte de los trabajadores se encontraban motivados para realizar el trabajo, se sentían comprometidos con la empresa.

Para los trabajadores es importante el reconocimiento de sus labores, que los jefes inmediatos reconozcan sus labores cotidianas, que les influyan confianza, que se sientan reconocidos e involucrados en todos los cambios y mejoras del departamento.

Se reflejó la forma en que perciben el estilo de liderazgo de sus jefes y la conducta que tienen estos ante problemas del departamento, y lo anterior influye de manera importante en el comportamiento y en la eficiencia de sus labores.

Algunos de ellos manifestaron su inconformidad en las distinciones que se presentan en el departamento, en relación a que hay preferencias personales de los jefes, sin que se tomen en cuenta situaciones objetivas como el desempeño y la eficiencia, para los beneficios y oportunidades que brinda el departamento y la empresa.

1. La capacitación debe ser un proceso permanente en las organizaciones.

2. Las modificaciones en la estructura, procesos técnicos, disposiciones oficiales, cambios de personal, etc., necesariamente implica cambios en el proceso de capacitación.

3. Muchas empresas deciden no otorgar capacitación a sus empleados porque ya capacitados, la posibilidad de emigrar es más probable, sin embargo, la filosofía de hoy en día en materia de capacitación nos dice, es mejor tener empleados altamente capacitados que emigren, que personal ignorante que permanezca en la empresa.

4. Siempre sabremos el costo de la capacitación, pero nunca sabremos el costo de la ignorancia.

5. La importancia de que los jefes se convertirán día a día más responsables de la capacitación y a obtener los beneficios reales que otorga la capacitación.

**F) BIBLIOGRAFIA.**

1. LA CAPACITACION PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES.  
ALEJANDRO MENDOZA NUÑEZ. Editorial Trillas, 1985.
2. MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.  
ALEJANDRO MENDOZA NUÑEZ. Editorial Trillas, 1990.
3. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.  
MAURO RODRIGUEZ ESTRADA Y PATRICIA RAMIREZ BUENDIA.  
Editorial McGraw Hill, 1990.
4. FORMACION DE INSTRUCTORES.  
MAURO RODRIGUEZ ESTRADA Y PATRICIA RAMIREZ BUENDIA.  
Editorial McGraw Hill, 1990.
5. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.  
ALFONSO SILICEO. Editorial Limusa, 1991.
6. ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
RAYMUNDO AMARO GUZMAN. Editorial Limusa, 1990.
7. MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE  
CAPACITACION DE PERSONAL.  
HUGO CALDERON CORDOVA. Editorial Limusa, 1989.
8. SUBSISTEMA DE CAPACITACION.  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, 1990.
9. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.  
LAWRENCE J. GITMAN. Editorial Harla, 1986.
10. ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LAS COBRANZAS.  
FRANCISCO MOSTI. Editorial Trillas, 1986.
11. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.

## FE DE ERRATAS

- Pag. 8, párrafo 7 renglón 2  
Dice: Ya qué este condiona los resultados  
Debe decir: Ya qué este condiciona los resultados
- Pag. 14, párrafo 2 renglón 2  
Dice: En materia de capacitaón y adiestramiento  
Debe decir: En materia de capacitación y adiestramiento
- Pag. 21, párrafo 8 renglón 3  
Dice: Registro de la comiones mixtas  
Debe decir: Registro de las comisiones mixtas
- Pag. 32, párrafo 8 renglón 3  
Dice: Aplicación de evaluaciones y pruebas  
Debe decir: Aplicación de evaluaciones y pruebas
- Pag. 33, párrafo 2 renglón 1  
Dice: Aplicación correcta y aducuada  
Debe decir: Aplicación correcta y adecuada
- Pag. 38, párrafo 1 renglón 3  
Dice: Se desea del marcado laboral  
Debe decir: Se desea del mercado laboral
- Pag. 42 párrafo 1 renglón 2  
Dice: Nos dice que la detección  
Debe decir: Nos dice que la detección
- Pag. 43 párrafo 3 renglón 5  
Dice: Entorpecimiento de las labores  
Debe decir: Entorpecimiento de las labores
- Pag. del subíndice del capítulo C.  
Dice: 4. Ordenación de contenidos  
Debe decir: 4. Ordenación de contenidos
- Pag. 53, párrafo último renglón 8  
Dice: Que serán evaluados  
Debe decir: Que serán evaluados
- Pag. 64, párrafo 5 renglón 13  
Dice: La dismunición de inasistencias  
Debe decir: La disminución de inasistencias
- Pag. anexo 1 organigrama general  
Dice: SUBDIRECCION DE CREDITO Y COBARNZAS  
Debe decir: SUBDIRECCION DE CREDITO Y COBRANZAS
- Pag. 81 párrafo 3 renglón 3  
Dice: Entrevistas que hiban dirigidas  
Debe decir: Entrevistas que iban dirigidas