



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA UN GRUPO DE COBRADORES EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DICCIONARIOS
Y ENCICLOPEDIAS"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA TERESA DE AVILA JUAREZ

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267901



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos

Propuesta de un Programa de Capacitación para un Grupo de Cobradores en una Empresa Distribuidora de Diccionarios y Enciclopedias.

que presenta la pasante: María Teresa De Avila Juárez,

con número de cuenta: 8708500-6 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	
III	L.A. María Teresa Muñoz García	
I	M.A. José Vill Martínez González	

D E D I C A T O R I A S

A D I O S

POR PERMITIRME ESTAR AQUÍ

Y PODER CUMPLIR CON ESTA

META TAN ANHELADA.

A M I S P A D R E S

POR BRINDARME ESE CARIÑO DE UNA

FAMILIA SIEMPRE UNIDA Y ESE APOYO

QUE HA PERMITIDO QUE SEA LO QUE AHORA

SOY.

A M I S H E R M A N O S

ALEJANDRO. MARIO. HECTOR. ANA LUISA.

DAVID Y BEATRIZ. POR ESTAR COTIDIANO

CUANDO LOS HE NECESITADO Y BRINDARME

SU APOYO.

"A CADA UNO DE USTEDES GRACIAS"

A G R A D E C I M I E N T O S

A L A U N A M

POR ABRIRME LAS PUERTAS

PARA LLEGAR A SER UNA

PROFESIONISTA.

A L A F E S C

POR EXISTIR Y PERMITIR QUE

DIA CON DIA SE SIGAN FORMANDO

PERSONAS CON GRAN FUTURO.

A M I S P R O F E S O R E S

POR COMPARTIR ESOS CONOCIMIENTOS

Y EXPERIENCIAS QUE HACEN DE NOSOTROS

LOS ESTUDIANTES TENER UNA FORMACION COMPLETA.

A E N A L I L I A

Y A QUE CON SUS CONSEJOS Y DISPONIBILIDAD POR ORIENTARME

EN ESTE TRABAJO ME PERMITIÓ QUE REALICE

UNA DE MIS METAS PRINCIPALES.

T I T U L O :

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA UN GRUPO DE
COBRADORES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DICCIONARIOS Y
ENCICLOPEDIAS.**

INDICE

	PAGS.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACION.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
INTRODUCCION.....	8
CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LA CAPACITACION	
1.1. Antecedentes Históricos.....	10
1.2. Concepto de Capacitación.....	13
1.3. Conceptos relacionados con la Capacitación.....	16
1.4. Objetivos de la Capacitación.....	20
1.5. Tipos de Capacitación.....	22
1.6. Principios de la Capacitación.....	25
1.7. Proceso de la Capacitación.....	28
CAPITULO 2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION	
2.1. Constitución	45
2.2. Ley Federal del Trabajo	46

CAPITULO 3 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COBRANZA

	PAGS.
3.1. Definición de Cobranza.....	60
3.2. Objetivos de la Función de la Cobranza.....	61
3.3. Políticas de Cobranza.....	63
3.4. Perfil del Gestor de Cobranza.....	65
3.5. Técnicas de Cobranza.....	72
3.6. Procedimientos de Cobro.....	75
3.7. Documentación y Comunicación en la Cobranza.....	78

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

4.1. Antecedentes	86
4.2. Planteamiento del Problema	89
4.3. Propuesta.....	90

CONCLUSIONES.....	97
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	98
-------------------	----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito organizacional es muy común que se presenten problemas en todos los departamentos, pero uno de mayor importancia es el Departamento de Crédito y Cobranza que es el que tiene a su cargo la recuperación de los créditos, aunque esto no significa que las demás áreas que conforman la organización no sean igual de importantes.

Sabemos que el área de Crédito y Cobranza es una tarea difícil de realizar ya que esta puede tener sus altas y sus bajas, el hecho de que frecuentemente no se logra la recuperación de los créditos porque el cobro no es causado técnica ni oportunamente, y no porque atravesemos por una crisis económica.

De ahí que resulte de primordial importancia establecer las medidas necesarias, tendientes a que el departamento de cobranzas revise con espíritu crítico las políticas y procedimientos que emplea, a fin de detectar sus deficiencias y actualizar los métodos de trabajo.

Aunque lo anterior es importante que se revise para que esta actividad sea eficaz también hay que tomar en cuenta al factor humano que es la clave para que se lleve a cabo.

Podemos tomar en cuenta que para que el factor humano sea productivo y se sienta a gusto en su trabajo es necesario un Programa de Capacitación, ya que es un medio muy eficaz para mejorar la productividad y hacer que el personal pueda adquirir mayores conocimientos de su trabajo y desarrollar sus aptitudes .

Por tal razón :

¿ Será necesario un programa de capacitación para lograr que un grupo de cobradores sea más eficaz ?.

J U S T I F I C A C I O N

Es muy usual que en la Empresa se reclute personal para el Departamento de Cobranza; pero nunca se le capacita a la persona de como debe realizar su actividad; ya que dicha organización carece de buenos elementos que lleven a cabo una buena tarea de cobranza es necesario un programa de capacitación que tenga como objetivo una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento en la persona para que el desempeño de esta se vuelva más útil y productivo para él mismo y para la organización de la que forma parte.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Programa de Capacitación que permitirá mejorar la eficiencia de un Grupo de Cobranza.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar un Programa de Capacitación que logre la eficiencia en la recuperación de la cartera.
- Lograr que cada cobrador reciba los conocimientos, actitudes, habilidades necesarias, para que realice su trabajo de una forma eficaz.
- Lograr que cada individuo ponga de su parte para llegar al objetivo de la empresa.

I N T R O D U C C I O N

En la sociedad actual, en la que han ocurrido multitud de cambios sociales, técnicos y económicos dan como consecuencia que exista la necesidad de impartir capacitación permanente en las organizaciones, Por tal razón:

En el presente trabajo de seminario conoceremos principalmente al proceso mediante el cual el trabajador puede obtener mayores conocimientos, actitudes y habilidades para aplicar en su puesto de trabajo en una organización y dicho proceso es la " Capacitación ".

En el capítulo 1 esta dirigido a mencionar las generalidades de la capacitación, iniciando con aspectos históricos debido a la importancia que tenía desde épocas antiguas y que con el paso del tiempo han permitido que la capacitación se transmita de generación en generación. También mencionaré varios conceptos de capacitación de diferentes autores para después formular uno propio que considero desde mi punto de vista y la relación que tiene la capacitación con otros conceptos. Sus objetivos, principios y finalmente el proceso de capacitación que es el conjunto de actividades que nos llevan a conformar y llevarlo a cabo el programa de capacitación.

El capítulo 2 presentará el Aspecto Legal de la Capacitación que a través de los años ha evolucionado a tal grado que contamos con leyes y reglamentos que se estipulan en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo, es por ello que haré referencia a los artículos fundamentales que la regulan.

En el desarrollo del capítulo 3 , presentaré los aspectos fundamentales de la cobranza comenzando por saber que es la cobranza, sus objetivos y políticas de la función de la cobranza, perfil de quien realiza dicha tarea, técnicas y procedimientos de cobro ; finalizando con la documentación y comunicación de la cobranza.

El capítulo 4 es referente al caso práctico en general en donde desarrollo la propuesta de un programa de capacitación para un grupo de cobradores en una Empresa Distribuidora de Diccionarios y Enciclopedias, comenzando con los antecedentes de la empresa para después hacer el planteamiento del problema que es lo que me lleva a la propuesta del programa y continuando ya en forma general con dicha propuesta y finalmente haré las conclusiones pertinentes del trabajo.

CAPITULO 1 . GENERALIDADES DE LA CAPACITACION.

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

El ser humano desde tiempos muy antiguos, ya se encontraba involucrado en el proceso de aprendizaje, ya que tenía la necesidad de realizar los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

En el período de civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en el "Collegia" con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En la época del feudalismo en el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién ingresados, supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un período de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

Es por ello que los aprendices, que se conocen desde 2,000 A.C.; y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

Con el surgimiento de la "revolución industrial" que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales: " el paso de la capacidad y la energía humanas del hombre a las máquinas " , provocó profundas consecuencias para la administración.

La revolución industrial alteró el método de capacitación existente; las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, con lo cual los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico por el proceso fabril provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

Ya en nuestro siglo, por 1915, en los Estados Unidos de Norte América, se emplea un sistema de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar, conocido como el método de cuatro pasos, que consiste en: mostrar, decir, hacer y comprobar lo que se está enseñando.

Con el sufrimiento de las dos guerras mundiales, aparecen innumerables técnicas de entrenamiento y capacitación que en su origen a actividades militares, ahora se les enfoca a la actividad industrial.

1.2. CONCEPTO DE CAPACITACION

Mencionaré varios conceptos de capacitación por diferentes autores que se han ocupado por estudiar la materia, y de los cuales propondré uno que considero define a la capacitación.

Jesús Carlos Reza Trosino. "Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva." (1)

(1) Jesús Carlos Reza Trosino. Como Diagnosticar Las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Edit. Panorama.p..25.

Alfonso Siliceo. "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." (2)

Arias Galicia Fernando. "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (3)

Jorge Aquino. "Es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal." (4)

(2) Alfonso Siliceo Aguilar. Capacitación y Desarrollo del Personal. Edit. Limusa. Edic. 1995. pp.25

(3) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit.Trillas.p.320.

(4) Aquino Jorge / Vola Roberto. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Edic. 1996. p.92

A.F. Sikula."El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnico para un propósito particular." (5)

Byars y Rue: "Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización."(6)

Observando los anteriores conceptos de capacitación concluyo que:

La Capacitación es el proceso mediante el cual se pretende dar los conocimientos, habilidades y actitudes a cualquier persona que así lo requiera para que pueda desempeñar eficazmente un puesto de trabajo.

(5) A.F. Sikula. Administración de Personal. Colección Limusa para Ejecutivos. Edit. Limusa. Edic. 1983. p.141.

(6) Rue y Byars. Administración (Teoría y Aplicaciones). Edit. Alfaomega. Edic. 1994. p. 157.

1.3. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACION

Es muy común que se mencionen varias palabras con mayor frecuencia; y que por un momento no entendemos su significado. Para definir a la capacitación se nos presento ese caso, es por ello que defino varios conceptos que van muy enfocados con la capacitación y son los siguientes:

CONOCIMIENTO. Conjunto de ideas, principios que conforman el saber humano.

"Los conocimientos son aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, etc.) de unas personas a otras, de generación en generación " (7)

ACTITUD. Es el comportamiento que tiene una persona ya sea negativo o positivo ante un hecho, persona o situación.

(7) Aquino Jorge / Vola Roberto. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. 1996. p..98

HABILIDAD. Destreza para efectuar alguna tarea u operación (física y mental) propia de una ocupación.

ADIESTRAMIENTO. Acción tendiente a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el fin de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

"Es el proceso mediante el cual se desarrollan habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su aptitud en un puesto de trabajo."

(8)

DESARROLLO. Acción tendiente a integrar al individuo en su entorno socio - laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación.

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

(8) Lechuga Almaraz Jesús. Dirección de Personal (Antología). Tec de Monterrey Campus Estado de México. 1997.p.60

"El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos." (9)

"La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje" (10)

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, estas son:

AREA COGNOSCITIVA : Se enfoca a los procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una tarea como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

(9)Rodríguez Valencia Joaquín . Administración Moderna de Personal 2 . Edit. E.C.A.S.A.Edit. 1993. p.87.

(10) Gary Dessler. Administración de Personal. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. 1996. p.239

AREA AFECTIVA : Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

AREA PSICOMOTRIZ : Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

1.4. OBJETIVOS DE CAPACITACION :

- Proveer a la Organización de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un acertado desempeño de su trabajo.
- Expandir un sentimiento de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos adecuados.
- Conseguir el perfeccionamiento del trabajador, sea obrero, empleado y funcionario para el cumplimiento de sus empleos actuales y futuros.
- Mantener actualizados a los ejecutivos y empleados de la Organización frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- Incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador.
- Contribuir a la reducción de riesgos de trabajo.

- Conseguir cambios de actitudes con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los individuos de la Empresa.
- Contribuir al alcance de la tarea y objetivos de la Organización.

1.5. TIPOS DE CAPACITACION

1. CAPACITACION PARA EL TRABAJO. Se enfoca a personas que van a desempeñar una nueva función; para ser ubicados como de nuevo ingreso o reubicación dentro de la misma empresa.

A) CAPACITACION DE PREINGRESO. Consiste en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades o destrezas para efectuar las actividades de su puesto.

B) INDUCCION. Consiste en informar al trabajador sobre aspectos relacionados con el conocimiento de políticas, estructura y funciones de la empresa, así como aspectos generales del puesto de trabajo a ocupar para poder apresurar su integración a dicho puesto.

C) PROMOCIONAL. Acciones de capacitación que proporcionan a trabajadores semicalificados, calificados o altamente calificados , a prepararlos para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo de nivel o jerarquía superior al que actualmente desempeñan.

2 . CAPACITACION EN EL TRABAJO. Conjunto de acciones dirigidas a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.

"La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo " (11)

A) ADIESTRAMIENTO. Consiste en una acción tendiente a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

B) CAPACITACION ESPECIFICA Y HUMANA. Consiste en un proceso educativo, a través del cual los individuos adquieren, conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

(11) William B. Werther. Jr. Herth Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 1995. p.215

3. **DESARROLLO.** Consiste en proporcionarle al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno sociolaboral.

A) EDUCACION FORMAL PARA ADULTOS. Son acciones que lleva a cabo la organización para proporcionar al individuo, los elementos teóricos para comprender su entorno y pueda tener un desenvolvimiento adecuado en su vida cotidiana.

B) INTEGRACION DE LA PERSONALIDAD. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grupo de trabajo.

C) ACTIVIDADES RECREATIVAS Y CULTURALES. Consiste en las acciones que se proporcionan al personal para que se integre con el grupo y su familia, así como el desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

1.6. PRINCIPIOS DE CAPACITACION

Los principios son lineamientos para guiar a una efectiva capacitación.

Un estudioso de la Capacitación es el autor Joaquín Rodríguez Valencia el cual a partir de las leyes de aprendizaje y de las características sociopsicológicas que conforman en los individuos el desempeño de sus actividades, han surgido varios principios de capacitación y son los siguientes:

1.- El aprendizaje debe perseguir un objetivo que constituya el centro del proceso y que tenga un determinado sentido para los participantes; que no sea ajeno a sus necesidades.

2.- Los métodos que se deben utilizar dependen del cambio que se pretende. Ningún método es bueno o malo por sí mismo, su efectividad depende de lo que desee lograr.

3.- La integración de experiencias anteriores debe estar presente en el aprendizaje. Se desprende con mayor facilidad aquello que está asociado con

las necesidades, conocimientos, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de su experiencia.

4.- Se pretende aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al cursista evaluar su aprovechamiento cuando las aplique en su actividad laboral.

5.- Se debe disminuir la resistencia a aprender; en el proceso de aprendizaje el cursista se puede enfrentar a informaciones, hechos o situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee, debido a que, de un conjunto de información, las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes, y rechazan mediante el olvido aquellas que no le parecen.

6.- La capacitación debe fomentar la independencia del participante. Todo cursista necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje.

7.- Se necesita tiempo para procesar la información. Es conocido el hecho que las personas sólo pueden comprender y retener una determinada cantidad de la información brindada.

8.- Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Al igual que la personalidad de cada gente es única e irreplicable, las personas poseen un estilo y métodos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que, aunque se asemeje al de otra persona, siempre existe una particularidad que lo diferencia.

9.- El aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psique de cada individuo. Esto es, que sin restar importancia al papel del instructor, éste sólo puede activar las potencialidades del cursista, y para ello es necesario, en primer lugar, que éste se encuentre personalmente involucrado.

10.- Son necesarias la evaluación en grupo y la autoevaluación, pues dan a los cursistas la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos.

1.7. PROCESO DE LA CAPACITACION

I. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES
DE CAPACITACION.

II. ELABORACION DEL PROGRAMA DE
CAPACITACION.

III. EJECUCION DEL PROGRAMA DE
CAPACITACION

IV. EVALUACION DEL PROGRAMA DE
CAPACITACION

El Proceso de Capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción - aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Las necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional.

Su finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

Para la determinación de las necesidades de capacitación en una empresa debe contener tres tipos de análisis:

Análisis Organizacional: Es la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos.

Análisis de Funciones: Se enfoca sobre la tarea, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el trabajo. Este análisis funcional para la determinación de las necesidades de capacitación pone al descubierto las capacidades que debe tener cada individuo en la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidades, técnicas y toma de decisiones.

Análisis de Personas. Examina del individuo su conocimiento, las actitudes y habilidades que ocupa en cada puesto y cuales debe adquirir y que modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir al logro de objetivos organizacionales .

Para determinar dichas necesidades se siguen dos pasos:

1.- Determinar cuantas personas adicionales se van a requerir en el período que cubra la planeación, en que fechas aproximadas y con qué características de aptitudes. Se necesitará también obtener un censo en el aspecto cualitativo y

cuantitativo de los recursos humanos de la organización, conocer estos aspectos y compararlos permitirá detectar necesidades reales de capacitación.

2.- Se puede ocupar como indicador de las necesidades, la información que nos presenta la documentación como la solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, calificación de encuestas, observación directa, pruebas o exámenes, de grupos y registros de personal.

ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

La Elaboración del Programa se hace en base a la necesidad o necesidades que anteriormente; ya se habrán detectado.

La adecuada preparación del programa ayudará a lograr los máximos beneficios para los participantes, darle al programa mayor importancia, validez y los instructores contarán con una mayor seguridad en si mismos al impartir el programa.

Etapas del Procedimiento para elaborar el Programa de Capacitación:

- OBJETIVOS
- CONTENIDO DEL PROGRAMA
- SELECCION DE MEDIOS Y MATERIAL
- SELECCION DE METODOS Y TECNICAS

OBJETIVOS. Son las metas que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los propósitos. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben expresarse por escrito en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Cuando los objetivos se expongan por escrito, se deben utilizar palabras como resolver, identificar, listar, comparar, que dan la idea de conductas cuantificantes u observables.

La determinación de los objetivos debe ser clara, precisa, realista y mensurable.

CONTENIDO DEL PROGRAMA.

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

La elaboración del Programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quién se va a capacitar, y aplicando principios del aprendizaje de adultos.

En seguida se procede como sigue:

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

SELECCION DE MEDIOS Y MATERIAL.

Para seleccionar los medios y materiales didácticos que se emplearan en el programa, es necesario tomar en consideración los resultados de las anteriores etapas del procedimiento ya que dichas selecciones se realizan de acuerdo a quien va asistir, que instalaciones y materiales se van a necesitar.

Una de las cosas más difíciles es tratar de comunicar una idea de un individuo a otro. Generalmente lo hacemos a través de las palabras, pero aún poniendo mucho cuidado en la selección y orden de ellas, pueden haber diferentes interpretaciones. Una ayuda visual puede evitar interpretaciones equivocadas.

Las ayudas visuales que podemos utilizar son las siguientes:

- Pizarrón Proyector de cuerpos opacos Videocasetera
- Gráficas Proyector de cine Rotafolios
- Fanelógrafo Material para distribución Retroproyector
- Maquetas Grabadoras de cintas

Reglas básicas para la preparación y apoyo de la comunicación:

- 1.- Ser apropiada y pertinente para el material
- 2.- Reforzar o demostrar el punto o puntos principales
- 3.- Incluir únicamente los aspectos de la presentación
- 4.-Ser sencilla. Un material complicado perjudica, confunde y desanima al asistente.
- 5.- Ser precisa.
- 6.-Estar subordinada a la presentación, ya que debe complementar y no reemplazar a la misma.

SELECCION DE METODOS Y TECNICAS DE ENSEÑANZA.

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación, tenemos los siguientes:

- 1.- Conferencia
- 2.- Mesa redonda
- 3.- Demostración - ejecución
- 4.- Dramatización
- 5.- Representación

6.- Grupos de discusión

7.- Método de casos

Conferencia. Es un método muy común para la enseñanza; la conferencia se puede usar para presentar un tema nuevo, para un resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo; no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. También permite alcanzar el objetivo deseado. No hay desviaciones en el tema.

Cuando se utilice éste método se debe empezar a motivar a los individuos haciendo que la introducción constituya un desafío, un estímulo. Se debe utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, de preferencia con frases breves y concretas, ya que el propósito principal del conferenciante es el de comunicar sus ideas a otras personas.

Las desventajas de éste método son que los individuos forman un grupo pasivo; no hay intercambio de ideas; no hay participación ni práctica, y tampoco hay oportunidades de evaluar la reacción del grupo.

Mesa Redonda. Es un método de discusión informal; con éste sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un

objetivo predeterminando. La participación del grupo es la base principal de este método.

Asimismo estimula el pensamiento y las ideas, y relaciona a todos los miembros del grupo. Se puede desarrollar sobre una base informal que conduzca al aprendizaje y la retención. Si está dirigido debidamente puede resultar muy interesante y bastante informativo.

Demostración - Ejecución . Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer; se le enseña cómo debe hacerlo y después se le da oportunidad para que lo haga.

Cada demostración bien planeada y ejecutada con toda pericia, resulta muy efectiva. Con éste método, el instructor tiene que hacer uso de todos sus sentidos para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención.

Dramatización. Se puede acrecentar la participación y el interés del grupo utilizando dramatizaciones o representaciones de tipo teatral. Realmente éste método consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la

demostración. En cierto grado la dramatización es una demostración sin planeación pero de todas maneras, debe proveer ciertas orientaciones a quienes tomen parte en la demostración.

En la dramatización, los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor les dice a los participantes cuál es la situación, que resultados se esperan y, en general, cómo debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.

Puede aplicarse la dramatización cuando:

- A) Los individuos del grupo se sientan en confianza.
- B) Cuando exista una atmósfera amistosa, para que nadie se burle de los actores.
- C) Cuando hay un grupo adecuado de personas dispuestas a participar sin previo ensayo.
- D) Cuando el instructor conoce esta técnica a fondo, ya que debe estar preparado para afrontar la posibilidad de que uno de los individuos se sienta avergonzado.

El procedimiento de dramatización consta de las siguientes etapas:

- 1.- Describir la situación a dramatizar y el resultado esperado, haciéndolo con la mayor claridad posible.
- 2.- Solicitar voluntarios o seleccionar algunos miembros del grupo para que desempeñen los papeles.
- 3.- Dejar que los actores comenten durante unos minutos lo que piensan hacer, mientras están ocupados, se recomendará a los demás participantes lo que deben observar principalmente.
- 4.- Cuando los puntos principales hayan sido expuestos lo suficientemente para construir una base para la discusión, se debe dar por terminada la presentación.
- 5.- Después de la dramatización, se debe solicitar la discusión con el grupo, tratando de descubrir la razón por la cual la acción tomó determinado rumbo.

Representación.- Es similar a la dramatización, incluso suelen ser confundidas, sin embargo, en la representación el director no determina previamente el resultado. Le solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas.

Grupo de Discusión.- Los grupos de discusión son grupos pequeños (de tres a seis personas); se debe nombrar un presidente y un secretario, o pedir al grupo que los seleccionen. A continuación se debe explicar claramente lo que hará cada grupo . Estas instrucciones pueden hacerse por escrito o verbalmente; cada grupo puede recibir la misma instrucción para resolver diferentes aspectos del mismo tópico. El instructor deberá observar el trabajo de cada grupo y estar disponible para presentar cualquier ayuda que puedan necesitar.

Método de casos. El método de casos da a los participantes la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas.

Para construir un caso, se deben seguir ciertos lineamientos básicos como guía en primer lugar, el problema o caso debe ser construido de modo que sea real en lo que concierne a los participantes, deberán de reconocer que se relacionan con ellos y con su trabajo.

La exposición del problema o caso debe ser breve y concisa para un completo entendimiento. Se puede hacer más verosímil si se incluyen comentarios de los individuos involucrados en el problema, estos comentarios se utilizarán para revelar actitudes y opiniones. El método de casos deberá de ser de índole que requiera tomar decisiones y acción, así como seguir problemas complejos que no son evidentes.

" Para lograr eficiencia y eficacia en la fase del diseño de elaboración del programa de capacitación, es necesario haber aplicado una adecuada detección de necesidades que permita localizar con claridad los problemas de la organización, susceptibles de resolver por medio de los procesos de capacitación y desarrollo personal. " (12)

EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

En esta etapa del proceso de capacitación se realiza la promoción y ejecución de los cursos / eventos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades del personal que hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.

Su objetivo entonces consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los actores involucrados en él, con el afán de satisfacer sus expectativas.

(12) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal 2. Edit E.C.A.S.A. 1993
P. 109

EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

La Evaluación del Programa de Capacitación consiste en observar, apreciar, calificar y analizar los cambios de conducta de los participantes, que hayan resultado de la capacitación, tomando como parámetro de comparación los objetivos de aprendizaje que nos hayamos trazado.

Dicha Evaluación nos permite:

- Determinar la eficiencia del programa de capacitación.
- Localizar los aspectos negativos y positivos que permitan corregir y superar constantemente los programas que se vayan a impartir a futuro.
- Diagnosticar la eficiencia y las deficiencias de los participantes, para fines de desarrollo de personal.
- Estimular el interés de los participantes por el aprendizaje, actual y futuro.

La mejor forma de saber que hicimos una evaluación verdaderamente objetiva es el haber hecho, previamente, una evaluación previa al programa de capacitación; esto nos dará un parámetro de comparación que nos servirá para saber si se avanzó o se retrocedió, una vez impartido el programa de capacitación.

La evaluación del proceso de capacitación debe de ser estructurada durante el proceso de elaboración del programa; en otras palabras, antes de que se imparte el evento de capacitación. Para esto se requiere:

- Que las condiciones de evaluación sean las mismas para todos los participantes.
- Que los resultados esperados del evento de capacitación sean los mismos para todos los participantes, con el fin de unificar los criterios de apreciación.
- Que la forma de calificar sea una misma para todos los casos, sin que influya para nada las antipatías o simpatías del instructor.
- Que se prevea alguna forma de registro de los resultados para poder controlar las respuestas de los participantes.
- Que la forma de evaluar sea conocida de antemano por los participantes, con el fin de que tengan una idea correcta de los que se espera de ellos.
- Que los resultados sean conocidos por los participantes, así como su fundamento, con el fin que conozcan sus puntos débiles y fuertes, para corregir los primeros y reforzar los segundos.

TIPOS DE EVALUACION.

A) Por su amplitud. Es la evaluación que va dirigida a estimar los resultados de un programa. Se utiliza en función de los objetivos generales del programa, con el fin de conocer hasta que punto se alcanzan. Esta evaluación puede ser hecha en forma personal o parcial, dependiendo si se quiere saber la opinión de los alumnos respecto a todo el programa o a cualquiera de las unidades de instrucción que lo formaron.

B) Por el momento de aplicación. Puede darse una evaluación inmediata, misma que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación o puede darse una evaluación media, que se realiza después de haber concluido el programa de capacitación y cuando se esta en la situación real de trabajo.

Independientemente de cuando se haga la evaluación hay que tomar en cuenta que lo que se persigue es que los participantes hayan cambiado su conducta a resultas del evento de capacitación.

CAPITULO 2 . MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es el órgano supremo de nuestra legislación en ella se fundamentan las disposiciones legales que dicta la Ley Federal del Trabajo en la cual se establecen las acciones en el cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores además se especifican los requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad relacionada con la misma.

Tenemos los siguientes conceptos más trascendentales que nos estipulan los dos órganos supremos antes mencionados:

2.1. CONSTITUCION

Artículo 123. Apartado " A "

Fracción XIII. 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 procedimiento conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

2. 2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Título Segundo: Relaciones Individuales de Trabajo

Capítulo I : **DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 25 El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

Fracción VIII .- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa , conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 391.- El contrato colectivo contendrá :

Fracción VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.

Título Cuarto.- Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III bis de este Título.

Fracción XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido de esta Ley.

CAPITULO III BIS. De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Artículo 153 A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

COMENTARIO: Cualquier persona tiene el derecho de superarse, intelectual, espiritual y materialmente.

Artículo 153 B. Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convenga que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso

en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe; en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

COMENTARIO: Si la capacitación se da a los trabajadores fuera del horario de trabajo, debe generar el derecho a un pago adicional.

Artículo 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I .- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II .- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III .- Prevenir riesgos de trabajo;
- IV .- Incrementar la productividad; y,
- V .- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, recibe ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que

rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

COMENTARIO: El Contrato Individual de Trabajo se puede dar por terminado, cuando el individuo de nuevo ingreso que después de haber recibido capacitación no demuestre aptitud para el puesto que fue contratado.

Artículo 153 H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I .- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II .- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III .- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

COMENTARIO: Si los trabajadores no cumplieran con la fracción I y II se puede dar una rescisión de contrato ,sin responsabilidad para el patrón.

Artículo 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos ; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades , los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

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

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

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

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

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

COMENTARIO: Los Comités Nacionales Capacitación y Adiestramiento son órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; pero anteriormente lo eran de la UCECA.

Artículo 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153 M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

COMENTARIO: El Contrato Colectivo debe de llevar una cláusula donde estipule que el patrón tiene la obligación de capacitar a su trabajador.

Artículo 153 N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer,

o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantadas con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 O. Las empresas en que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

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

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

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

III .- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.

El registro concedido en los términos de éste artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

COMENTARIO: Al acreditarse ante la STPS debe tener conocimientos suficientes para impartir capacitación y adiestramiento.

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

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

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

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

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

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

VI .- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Artículo 153 R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá, que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo

dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del Comité Nacional o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV artículo 539.

COMENTARIO: Los trabajadores que hayan sido capacitados y adiestrados y se les de constancia se tendrá que hacer del conocimiento de la Secretaría de Trabajo.

Artículo 153 U. Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar

documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

COMENTARIO: La Secretaría del Trabajo será quien señale el examen que deberá presentar el trabajador ante la entidad instructora para acreditar que se niega a recibir capacitación y considerar que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto.

Artículo 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditar para cuál de ellas es apto.

COMENTARIO: Las listas de constancias que hayan sido expedidas a los trabajadores deberán ser enviadas a la Secretaría del Trabajo.

Artículo 153 W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

CAPITULO 3 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COBRANZA

3.1. DEFINICION DE COBRANZA

Un estudioso en el área de Crédito y Cobranza lo es Agustín Montaña García el cual nos define a la cobranza de la siguiente manera:

COBRANZA "Es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento."(13)

(13) Agustín Montaña García. ADMINISTRACION DE LA COBRANZA. Edit. Trillas. p: 58.

3.2. OBJETIVOS DE LA FUNCION DE LA COBRANZA_

El objetivo fundamental de la cobranza es la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

Pero se pueden tomar en cuenta tres objetivos dependiendo de la importancia que le de cada organización y son los siguientes:

- Cobrar Oportunamente
- Cobrar el dinero (Rígida)
- Conservar al cliente (Tolerante)

COBRAR OPORTUNAMENTE. Se refiere a cobrar en la fecha del vencimiento que nos indique cada documento a recuperar.

COBRAR EL DINERO. Se cobrara al cliente hasta el último centavo que deba a lá empresa, sin importar el costo de la cobranza. No importa que se pierda al cliente, ya que con este objetivo se busca que la empresa tenga una firme

estructura económica. Y se dice que es de una forma rígida porque pretende recuperarse el dinero a 100 % sin importar perder al cliente.

CONSERVAR AL CLIENTE. Al referirse al cliente se da más importancia a la estructura distributiva que a la económica y se aceptan, con ciertos límites, los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables. Se considera que es preferible vender en grandes cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no pueden cobrarse.

3.3. POLITICAS DE COBRANZA

Las actividades de toda empresa debe estar reglamentada mediante políticas claras, definidas y por escrito, para que los ejecutivos y los empleados de un departamento sepan qué se puede hacer:

Por lo que en un Departamento de Crédito y Cobranza podemos tener las siguientes políticas de cobranza:

- Los clientes pueden pasar a pagar a nuestra empresa.
- Debe cobrarse por medio de cobradores.
- En el momento de la cobranza se entregará al cliente:
 - a) Su factura
 - b) Sus documentos o títulos de crédito
 - c) Un recibo por pago parcial
- La documentación del cliente se enviará por paquetería después de haber recibido su pago.
- Todos los cobradores deben liquidar diariamente.

- Ninguna persona del departamento está autorizada para hacer descuentos.
- No se admiten cheques u otros títulos de crédito como pago.
- Se establecen intereses moratorios del " X " % mensual.
- Debe seguirse todo el procedimiento de cobro, cualquiera que sea el importe.
- Se aceptan cheques nominativos a favor de la empresa.
- El expediente se pasará al Departamento Jurídico al haber intentado por todos los medios posibles que el cliente cumpliera con su pago.
- Se enviarán estados de cuenta al cliente.
- No se aceptan cheques por cantidades mayores al adeudo.

3.4. PERFIL DEL GESTOR DE COBRANZA

REQUISITOS DEL GESTOR DE COBRANZA. Los requisitos para ser un gestor profesional de cobranza pueden sintetizarse en los siguientes:

- | | |
|---------------------|---|
| * De palabra fluida | * Conocimientos elementales de psicología |
| * Carácter sereno | * Espíritu de colaboración |
| * Figura agradable | * Honrado |
| * Trabajador | * Puntual |
| * Tenaz | * Discreto |
| * Iniciativa | * Prudente |

DE PALABRA FLUIDA. Hablar entre dientes, de manera atropellada; tartamudear o bien expresarse en un lenguaje enredado, evita la comunicación con los clientes.

Es muy desagradable estar preguntando a cada rato al cobrador: "¿ Cómo dijo? ", tener que verse obligado a repetir lo mismo porque no le entendieron.

Es por ello que el gestor de cobranza debe expresarse con un lenguaje adecuado para tener una amplia comunicación con el cliente.

CARACTER SERENO. Si el trabajo del gestor es un 85% relaciones humanas, se tiene que concluir que como requisito para serlo es que tenga carácter sereno. Un individuo agresivo y quisquilloso no podrá llegar a ser un buen gestor si antes no modera su carácter .

FIGURA AGRADABLE. Lo que se pretende con esto es que el gestor no provoque en la gente actitudes de rechazo con sólo verle la cara. El gestor debe procurar encontrar algún gesto, una sonrisa, para que le permita mostrar una cara menos severa.

TRABAJADOR. La labor de cobranza requiere de mucho trabajo. Debe recorrer muchas veces la ciudad de un lado para otro porque los clientes no están juntos y tener que visitar una y otra vez a los clientes hasta que paguen. De ahí que es requisito indispensable que esté dispuesto a desarrollar al máximo sus capacidades si es que quiere progresar .

TENAZ. Su trabajo del gestor es cobrar, cobrar y seguir cobrando. Lo peor que puede hacer un gestor es dejarse llevar por el desaliento. Sin embargo, en

ocasiones los clientes llegan a intimidar en tal medida al gestor que termina no visitándolo. Pero el cliente luego es lo que busca del gestor que ya no lo visite y lo ha logrado, pero es donde el gestor debe saber manejar al cliente y tratar de cobrar la cuenta.

INICIATIVA. Esta es una cualidad que le permite hacer a la persona lo que debe en el momento necesario, sin necesidad de alguna instrucción del jefe.

Desafortunadamente, el espíritu de iniciativa no suele desarrollarse en el gestor, porque el superior suele restringirlo en su campo de acción.

El tiene que hacer lo que se le dice, cuando se le dice y como se le dice y el resultado es que no hace uso de su criterio para nada y cuando llega el momento en que tiene que tomar una decisión no está acostumbrado a hacerlo, pudiendo darse el caso de que por ello se pierda un cobro. Así el gestor tiene que consultar todo.

CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DE PSICOLOGIA.

Los conocimientos elementales de psicología le permitirán tratar:

- A la gente tímida, con amabilidad
- A la gente impaciente, con rapidez
- A la gente vacilante, con gran decisión
- A la inteligente, con conocimientos
- A la gente excitable, con tranquilidad
- A la gente irrazonable, con calma
- A los ancianos, con simpatía
- A los jóvenes, tratando de pensar como ellos lo hacen
- A los extranjeros, prestándoles ayuda
- A las personas importantes, reconociéndoles sinceramente su importancia
- A la gente indiferente, con buenos argumentos
- A la gente silenciosa con perseverancia

Pero estos conocimientos elementales de psicología el gestor debe utilizarlos, no solamente en el trato con los deudores, sino también, y de manera importante, con los compañeros de trabajo a fin de procurar un buen clima en las relaciones humanas.

ESPIRITU DE COLABORACION. El gestor profesional debe ser una persona que tenga espíritu de colaboración, tanto dentro como fuera de la empresa; con sus superiores, con sus compañeros de trabajo y con sus clientes.

Debe desterrar de sí el espíritu de crítica lo cual destruye lo máspreciado del hombre y por lo mismo deberá hablar bien de todo el mundo. Si él lo hace, los demás lo harán de él, y el clima de trabajo será altamente positivo. Quien critica, siempre es criticado.

HONRADO. No sólo en lo que se refiere al manejo del dinero, sino en cuanto a sus informes de sus visitas.

Una persona que es honrada es la que no es deshonesta porque no ha tenido oportunidad de serlo y la persona que tiene conciencia de honradez es la que puede estar en ocasión de tomar lo que no es suyo y no lo hace porque hay una fuerza interna que le dice que no debe hacerlo.

El que es simplemente honrado suele tener luchas interiores entre el proceder mal y no hacerlo cuando se le presenta la ocasión; el que tiene conciencia de honradez no sufre ninguna tentación.

El gestor, por manejar mucho dinero, debe ser del grupo de los que tengan conciencia de honradez; de otra manera corre el riesgo de tentaciones peligrosas y en alguna ocasión dejarse llevar por ellas.

PUNTUAL. La puntualidad es una de las cualidades que deben adornar al gestor ya que, además de que le da personalidad, evita que otros gestores se le adelanten a realizar el cobro.

DISCRETO. El gestor debe evitar divulgar todo aquello que tenga de malo en su empresa. Debe hablar sólo de las cosas buenas.

Pudiera pensarse que esto es por bien de su empresa, pero no es así, ya que hace más daño a quien divulga lo malo. Además hace más difícil la labor de la cobranza porque da armas al deudor para no pagar.

PRUDENTE. El gestor profesional debe ser un hombre muy prudente, ya que una falta a esta virtud puede acarrearle muchos sinsabores.

CARACTERÍSTICAS DEL GESTOR.

Dentro de las características del gestor pueden mencionarse las siguientes:

- Que tenga letra clara y números legibles.
- Conocimientos básicos, elementales de matemáticas para que pueda en un momento determinado, verificar los cálculos que hace el cliente cuando hay discrepancias entre sus datos y los del gestor; calcular porcentajes, etc.
- Saber lo que es un cheque y los requisitos que debe tener. Qué es un cheque " no negociable " o " un cheque cruzado ". Asimismo, todo lo relativo a los cheques posfechados.
- Saber de las distintas clases de títulos de crédito y los requisitos que debe cubrir.

3.5. TECNICAS DE COBRANZA.

LA PLANEACION DE SU TRABAJO.

El gestor antes de salir a trabajar, debe organizarlo, (su trabajo) de otra manera sólo perderá el tiempo.

Para poder planear, una vez que reciba los cobros del día y firme de recibido lo correspondiente, lo que procede es hacer lo que los gestores suelen llamar "en rutar ", o sea ordenar los cobros para que lleven un orden, de tal manera que primero se cobre en una zona de la ciudad, luego en otras y así sucesivamente..

Hecho esto y localizadas las calles desconocidas en el plano de la ciudad, lo que procede es hablar por teléfono a aquellas empresas en las que proceda hacerlo, para ver si hay cheque o no.

Otra cosa que debe hacer el gestor es revisar los sobres o bien las relaciones de cobro para ver las anotaciones que hizo; unas, para tenerlas presente y otras, para ver si ya se cumplió con aquello que el cliente demandaba para poder pagar. De esta manera evita perder el tiempo .

Si sus relaciones con los pagadores o cajeras son muy buenas, puede hablarles por teléfono para pedirles, (si ve que no podrá estar a la hora de pago), que le retengan el cheque. Si sus influencias no fueran tantas para conseguir un favor de esta naturaleza, deberá pedirle a su jefe que lo haga él.

El aprovechamiento integral del tiempo. Para el gestor el tiempo juega un papel decisivo en su trabajo, con mayor razón en las grandes ciudades en donde el tráfico intenso y las distancias obligan a una productividad menor de la deseada. De ahí que debe aprovecharlo integralmente. Sin embargo, no faltan aquellos que se desvían de su ruta para ocupar su tiempo de trabajo en cosas personales o bien para tomar algún alimento.

Si fuese así, y no quiere dejar para otra hora atender sus asuntos particulares, al menos debiera dedicarles el mínimo tiempo posible, al igual que en comer algo.

Si el gestor pierde el tiempo el resultado es que, o no cobre, o no cobre todo lo que debiera.

TECNICA DE MOTIVOS DE PRESTIGIO. Este motivo, llamado también de importancia, permite al cobrador lograr sus propósitos. Ya que en ocasiones hay

clientes morosos a los cuales de vez en cuando hay que hacerles comentarios que toquen su ego personal de cliente.

TECNICA DE LOS MOTIVOS DE JUSTICIA. El otro de los motivos a apelar para lograr cobrar una cuenta es la honorabilidad del deudor, lo cual es algo muy importante.

TECNICA DE LOS MOTIVOS DE CONVENIENCIA. Hay casos en los cuales las empresas establecen ciertos descuentos o premios por pagar en determinadas fechas. Este puede ser, también, otro de los instrumentos de presión para cobrar.

TECNICA DE LOS MOTIVOS DE TEMOR. El temor es otro recurso, pero no se debe llegar a la amenaza con el abogado. Decirle al cliente que su cuenta esta muy atrasada y que usted como cobrador no sabe que decisión vaya a tomar la empresa pero sí le aconseja que se ponga al corriente.

TECNICA DE LOS MOTIVOS DE INTERES. Si la empresa frecuentemente tiene ofertas atractivas puede utilizarse este recurso para presionar al cliente.

3.6. PROCEDIMIENTOS DE COBRO.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros. Si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Se debe de tomar en cuenta que la cobranza se lleva a cabo dependiendo el lugar en que se de ya que puede ser en el país o en el extranjero. Y a la vez en el país puede ser: Local o Foránea.

Es por ello que se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan normalmente en la cobranza son los siguientes:

CARTAS. Cuando ya se tienen varios días vencidos de una cuenta por cobrar lo que se realiza es enviar una carta recordatoria en buenos términos recordándole al cliente sobre su obligación. Si la cuenta no se cobra en un período determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más urgente mencionando el último plazo que se le concede.

TELEFONEMAS. El gerente de crédito y cobranza de la empresa puede llamar al cliente y exigirle personalmente el pago inmediato. Si el cliente da una excusa razonable se podría llegar a un arreglo o a extender el plazo del pago. Si el cliente da una excusa razonable se podría llegar a un arreglo o a extender el plazo del pago. Si el abogado de la compañía realiza la llamada puede ser útil para presionar al cliente.

VISITAS. El envío de un cobrador que se enfrente al cliente puede ser un procedimiento de cobro muy efectivo. El pago puede darse en el mismo momento de la visita.

AGENCIAS DE COBRO. La compañía puede entregar a una agencia de cobros las cuentas incobrables o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos; puede ser posible que la empresa reciba menos del 50 % del valor de las cuentas que se cobren de esta manera.

Ventajas . - Cobran

Desventajas. - El cobro resulta, con frecuencia, del montón

. - Es normalmente lento

ABOGADOS. La cobranza por la vía legal puede ser :

- A través del personal propio, por lo cual resulta privativo sólo para ciertas empresas que tienen recursos en la cuantía necesaria y asuntos en número que lo justifique.
- A través de despachos. Para esto se requiere que el asunto sea de cuantía, porque tratándose de sumas pequeñas o regulares suelen no recibir el tratamiento adecuado.

3.7. DOCUMENTACION Y COMUNICACION EN LA COBRANZA

Una de las documentaciones que debe conocer un cobrador son los cheques ya que con estos se los pueden extender en cualquier momento para realizar sus pagos los clientes, por lo cual a continuación se enlistan las clases de cheques que existen:

CHEQUE NOMINATIVO. Es aquel que se expide a favor de una persona determinada y será precisamente esta persona la única titular del derecho incorporado en el título de crédito, y en consecuencia, es la única con facultad para negociarlo, endosarlo, etc.

El cheque expedido o endosado a favor del librado no será negociable.

CHEQUE AL PORTADOR. El cheque que no indique a favor de quien se expide, así como el que emitido a favor de persona determinada y que, además contenga la cláusula "al portador", se reputará al portador.

Esto es, tenedor o poseedor de un cheque que contenga la leyenda "al portador" se presumirá titular del derecho incorporado en el título de crédito, para todos los efectos legales a que haya lugar.

CHEQUE CERTIFICADO. Antes de la emisión del cheque, el librador puede exigir que el librado lo certifique, declarando que existen en su poder fondos bastantes para pagarlo.

La certificación no puede ser parcial ni extenderse en cheques al portador. El cheque certificado no es negociable. La certificación produce los mismos efectos que la aceptación de la letra de cambio.

La inserción en el cheque de las palabras acepto, visto bueno u otras equivalentes escritas por el librado, o de la simple firma de este, equivalen a una certificación.

El librador puede renovar el cheque certificado, siempre que lo devuelva al librado para su cancelación.

La certificación no se podrá hacer en cheques al portador de modo que deben ser nominativos a nombre de determinada persona. Tampoco podrá hacerse una certificación parcial. Debe ser por el monto total del cheque, la certificación no es revocable, pero el cheque certificado puede ser devuelto por el librador a la institución bancaria que lo certificó, en la práctica, para que el librador recupere el importe de un cheque certificado que no utilizó, basta con que lo deposite en su cuenta.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El cheque no certificado no es negociable.

CHEQUE DE CAJA. Es el instrumento de pago que mayor seguridad presenta al beneficiario respecto a la existencia suficiente de fondos para efectuar su cobro, y que, no enfrentará problema jurisdiccional ni de otra índole.

Sólo instituciones de crédito pueden expedir cheques de caja a cargo de sus propias dependencias. Para su validez estos cheques deberán ser nominativos y no negociables.

Estos cheques de caja son prácticamente dinero en efectivo, sólo que constan de gran seguridad para el tenedor, ya que son nominativos. Este título es muy útil para las personas que los necesitan, pues sólo tienen que acudir al Banco, quien de su propia cuenta expide los títulos.

CHEQUE CRUZADO. El cheque que el librador o el tenedor crucen con dos líneas paralelas trazadas en el anverso sólo podrá ser cobrado por una institución de crédito.

El cruzamiento del cheque implica que este no puede ser cobrado en ventanilla, sino que debe ser depositado en una cuenta corriente bancaria, pues el Banco girado sólo debe pagarlo a otro Banco.

CHEQUE PARA ABONO EN CUENTA. El librador o tenedor pueden prohibir que el cheque sea pagado en efectivo, mediante la inserción en el documento de la expresión para abono en cuenta.

En este caso el librado sólo podrá hacer un pago, abonando el importe del cheque en la cuenta que lleve en favor del tenedor, el cheque no es negociable a partir de la inserción de la cláusula para abono en cuenta. La cláusula no puede ser borrada.

El librado que pague en otra forma, es responsable del pago irregularmente hecho.

CHEQUE POSFECHADO. El cheque será siempre pagadero a la vista. Cualquier inserción en contrario se tendrá por no puesta. El cheque presentado al pago del día indicado como fecha de expedición, es pagadero el día de la presentación.

COMUNICACION DE LA COBRANZA

Sabemos que la comunicación es el intercambio de información, de pareceres, de opiniones, de directrices, de sugerencias, etc. , entre el director y los distintos miembros del grupo que constituyen la empresa. Pero a su vez esta comunicación debe existir con el exterior de la empresa .

Como lo es en el Departamento de Cobranza debe de existir una amplia comunicación con sus clientes.

"La finalidad de la comunicación con los clientes consiste en enterarse de sus necesidades por ellos mismos y después, explicarles cómo se pueden satisfacer esas necesidades con los productos y servicios de la empresa." (14)

La comunicación del Departamento de Cobranza con sus clientes existe de varias formas pero una en especial para ejercer presión en cuanto a sus pagos son por medio de cartas.

(14) Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, 4 v. Grupo Editorial Océano. Ediciones Océano, S.A. P.459 V. 3

Las cartas de cobranza deberán utilizarse con miras de que el cobro se pueda efectuar con una sola carta. Las cartas deberán enfatizar claramente que se trata de una carta de cobranza. La forma y contenido de ésta habrá de variar dependiendo de las circunstancias de quien la envía y del deudor. Si se tratara de un cliente que por mucho tiempo ha pagado oportunamente, el tono deberá ser muy diferente al contenido de una carta dirigida a un cliente quien consistentemente se ha retrasado en sus pagos.

Definitivamente el contenido de una carta a un nuevo cliente quien se ha atrasado en sus pagos por primera vez deberá ser diferente al contenido de la carta a un deudor quien ha pasado por alto todas las demás solicitudes de cobranza.

El objetivo de la carta de cobranza es recibir un cheque lo más pronto posible sin disgustar al cliente más de lo que sea absolutamente necesario.

Existen los siguientes tipos de cartas de cobranza:

CARTAS DE RECORDATORIO. La falta de pago es derivado de negligencia o descuido. Un deudor honesto que posea el dinero pagará tan pronto se le reuniera. Los deudores más complicados, sin embargo, no se verán motivados a pagar tan sólo por un recordatorio.

Los recordatorios son de tres formas. Algunos consisten sólo en una frase, como "vencido: favor enviar remesa de pago", o "la cantidad arriba señalada está vencida y mucho le agradeceremos si mandara su pago oportuno".

El segundo tipo de recordatorio es más formal dado que está impreso y lo acompaña un estado de cuenta o factura.

El tercer recordatorio resulta ser una forma impresa o litografiada que no incluya párrafo introductorio ni de cierre, tan sólo incluyendo espacio para anotar el nombre y domicilio del cliente, la cantidad adeudada, y el período en el cual se efectuó la compra.

CARTAS DE SEGUIMIENTO .Si una o dos cartas de recordatorio no traen respuesta, es tiempo de presionar el pago con cartas que sean más firmes en cuanto a tono. Las cartas de seguimiento son las más numerosas, generalmente, de las tres etapas de cartas anteriores..

Hay que estar seguros que se le brinda al deudor una oportunidad razonable para que pague antes de proceder en forma más drástica enviando cartas de amenaza y requerimiento de pago. Cuando se trata de cartas de seguimiento no se considera apropiado enviar modelos pre - impresos. Será necesario redactar cartas personales en donde se apele al pago utilizando diferente tono y fuerza.

CARTAS DE REQUERIMIENTO. En estas ya debe existir una acción drástica podrá ser el que se envíe un giro contra él o que se turne la cuenta a un abogado o agencia de cobro. Este tipo de carta siempre conducirá a una respuesta. Este método generalmente es utilizado por compañías que tienen clientes que adeudan grandes saldos.

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Distribuidora de Diccionarios y Enciclopedias realiza la compra - venta de dichos libros de mayoreo como de venta directa.

Su distribución consiste en :

- Realizar venta a distribuidores más pequeños a un plazo mensual determinado con descuento " X " .
- Realizar Venta directa en casas, escuelas y oficinas a un plazo quincenal accesible para el cliente ofreciéndole paquetes de libros.
- Ventas ocasionalmente de contado.

Su inicio de la empresa fue en los años ochenta comenzando una sola persona a la cabeza, un asistente y un ayudante; pero solo se realizaba la distribución en una forma directa a escuelas, ya que sólo se manejaban diccionarios escolares de una sola editorial.

Como fue creciendo, la empresa formó un grupo pequeño de ventas de mayoreo que dio como consecuencia el tener alrededor de 15 clientes; pero ya de una manera estable.

Ya para 1990 y hasta la fecha la empresa crece y maneja tanto diccionarios como enciclopedias de cinco editoriales. Las ventas de mayoreo y venta directa continúan; pero se multiplican en gran porcentaje. A la fecha ya se cuenta con seis obras exclusivas editadas por un proveedor que se tiene.

También se ha tenido que contratar a mayor personal y en la actualidad cuenta con :

1 Director General	3 Auxiliares contables
1 Subdirector	1 Cajera
2 Contadores	4 Secretarias de Ventas
2 Almacenistas	2 Gerentes de Cto. y Cobranza
4 Vigilantes	2 Supervisores de cobranza
4 Verificadores	3 Auxiliares de cobranza
100 Vendedores	1 Asistente de cobranza
1 Chofer	23 Cobradores

Cabe mencionar que el actual Director General de esta empresa fue el que inicio con el ramo de los libros y ahora ya cuenta con una organización que ha ido creciendo poco a poco.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Desde su inicio y hasta la actualidad existe un problema muy importante con respecto a que no ha existido capacitación para el personal en ninguna área de la empresa; pero observando la situación de la organización concluyo que el área que necesita de mayor capacitación es la de cobranza; ya que la principal dificultad de dicha empresa es la recuperación de créditos.

Lo anterior es debido a la falta de conocimientos sobre su actividad de los cobradores, por tal motivo es importante desarrollar un Programa de Capacitación.

La determinación de la elaboración del Programa pienso realizarla en base a la observación de actitudes y aptitudes de los cobradores y a la experiencia misma de encontrarme laborando en el Área de Crédito y Cobranza.

La ausencia de conocimientos sobre su tarea de los cobradores ocasionará no realizar una recuperación de créditos efectiva?

4.3. P R O P U E S T A

PROGRAMACION DE CAPACITACION

" HACIA UNA MEJOR COBRANZA"

ANTECEDENTES:

Para elaborar el Programa de Capacitación se está considerando a 23 trabajadores a capacitar, para realizar una instrucción grupal. La edad de dichos trabajadores fluctúa entre los 17 y 50 años y su escolaridad es de nivel primaria a secundaria principalmente. Su experiencia laboral es mínima en el área de cobranza.

OBJETIVO GENERAL: Estimular al cobrador para que realice una recuperación de cartera efectiva.

MODULO I. DESARROLLO PERSONAL

CURSO : CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

TIEMPO : 10 HRS. / SEM.

OBJETIVO APRENDIZAJE : Los participantes serán capaces de aplicar conocimientos y habilidades acordes a su actividad laboral en base en una metodología administrativa que este de acuerdo a la situación de su empresa.

CONTENIDO TEMATICO:

- I. GESTION DE COBRANZA**
- II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GESTOR DE COBRANZA**
- III. PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA**
- IV. DOCUMENTACION RELATIVA A LA COBRANZA**
- V. INFORMES DE COBRANZA**

MODULO II. DESARROLLO PERSONAL

CURSO: SENSIBILIZACION

TIEMPO: 10 HRS. / SEM

OBJETIVO APRENDIZAJE. Los participantes se concientizarán de la importancia de ejercer una recuperación de cartera efectiva.

CONTENIDO TEMATICO:

- I. ROMPER PARADIGMAS
- II. DESEO DE TRIUNFAR
- III. POR QUE CONFORMARNOS CON LO MENOS.
- IV. APRENDER DE LOS DEMAS
- V. EL CAMBIO EMPIEZA DENTRO DE NOSOTROS

MODULO III. RELACIONES HUMANAS

CURSO: COMUNICACION

TIEMPO: 10 HRS / SEM

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Los participantes mantendrán estrecha comunicación con el área de gestión y los clientes para tener una recuperación de cartera oportuna.

CONTENIDO TEMATICO:

- I. SIGNIFICADO DE LA COMUNICACION
- II. NECESIDAD DE COMUNICACION
- III. CANALES DE COMUNICACION
- IV. LA COMUNICACION COMO INSTRUMENTO DE GESTION
- V. COMUNICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.
- VI. COMUNICACION RECIPROCA EN EL SEÑO DE LA EMPRESA
- VII. COMUNICACION CON EL EXTERIOR.

INSTRUCTORES: Se recomienda seleccionar instructores internos con experiencia y conocimientos .

TECNICAS Y EQUIPOS DE APOYO.

Para la impartición de los cursos se sugiere que el instructor para hacer más efectivo el proceso de instrucción aprendizaje utilice las siguientes técnicas:

Técnica expositiva la de presentar información de forma oral y en un mínimo de tiempo según sea el tema a desarrollar. La exposición deberá estructurarse en razón a un orden como lo es la introducción del tema, desarrollo detallado y finalizar con una conclusión.

Técnica interrogativa que consiste en las preguntas y respuestas que se hacen para adquirir información y opinión es de lo aprendido. Para así tener mayor comunicación entre el grupo y hacer que exista mayor participación.

En cuanto al equipo de apoyo para facilitar el proceso de instrucción aprendizaje sería el siguiente:

- Pizarrón
- Televisión
- Carteles
- Videocintas
- Rotafolios
- Videocaseteras

EVALUACION DEL PROGRAMA.

Los puntos a evaluar para comprobar la funcionalidad del programa serán:

La efectividad del aprendizaje. La sabremos mediante la autoevaluación de cada participante y a la vez por medio de exámenes ya sean orales o escritos.

El esfuerzo de la capacitación. Para comprobar si las tareas efectuadas en la capacitación fueron las necesarias para alcanzar los objetivos comparando lo que se hizo y lo que se debió hacer.

La reacción o respuesta del participante. Con respecto al impacto que causó el instructor en él, en cuanto al dinamismo, entusiasmo que tuvo al impartir el curso, para ver si le gusto el curso mediante la observación directa en el participante.

La aplicación de conocimientos al puesto de trabajo. Para conocer el grado de utilidad del aprendizaje con los resultados nuevos de la aplicación de los conocimientos adquiridos.

RETROALIMENTACION.

El programa de capacitación ha de terminar al finalizar los cursos, pero debe de seguir una continuidad de otros cursos para los mismos cobradores que sean beneficios para ellos y no se deje al olvido el saber que se tiene que seguir preparando a la gente para que desempeñe correctamente su labor. Pudiendo ser esta capacitación tanto de forma individual como grupal según se de el caso de los cursos que posteriormente se impartan.

C O N C L U S I O N E S

Puedo decir que a través de la investigación que realice para conformar este trabajo de seminario me di cuenta de la importancia de la capacitación de personal para cualquier empresa; ya sea pequeña, mediana o grande cada una requiere de capacitación, dado que el personal debe estar perfectamente capacitado para que obtenga mayores conocimientos, mejore sus habilidades, y así la organización pueda alcanzar una competitividad mayor en el ramo en que se desenvuelva.

Las empresas deben estar conscientes que hay que invertir para mantener capacitados a su personal, ya que es bueno el tenerlos actualizados y además que la capacitación que les proporcionen a cada uno de ellos no acabe ahí, si no les deben dar un seguimiento de actualización de conocimientos que les orienten a nuevos procedimientos o técnicas que los lleven a ser más eficientes.

Con respecto al caso práctico propuesto del programa de capacitación lo enfoque a un grupo de cobradores en una empresa donde nunca a existido una capacitación y que debido a la experiencia que tengo por estar en el área de crédito y cobranza, considero que si despertará interés en los trabajadores y será beneficioso para la empresa, es por ello que después se podría continuar con otros cursos para la misma área u otras que lo requieran.

B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia Fernando

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas.

Aquino Jorge / Vola Roberto

RECURSOS HUMANOS. Ediciones Macchi. Edic. 1996

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Editorial Porrúa, S.A. De C.V.

Ettinger Richard P. y Golieb David E.

CREDITOS Y COBRANZAS. Edit. C.E.C.S.A.

Dessler Gary.

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Edit. Prentice Hall

Hispanoamericana. Edic. 1996.

Gitman Lawrence J.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Editorial Harla.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Editorial Mc Graw Hill. Edic.

1991.

Lechuga Almazan Jesús.

DIRECCION GENERAL . (Antología). Tec de Monterrey Campus Edo.
De Méx.

Molina Aznar Víctor E.

DINAMICA DEL CREDITO Y LA COBRANZA. Edit. Ediciones
Administrativas, S.A. Edic. 1982.

Montaño García Agustín.

ADMINISTRACION DE LA COBRANZA. Programación y Control.
Editorial Trillas. Edic. 1994.

Ramírez Fonseca Francisco

LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Editorial Pac, Edic. 1994.

Reza Trosino Jesús Carlos.

COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN
LAS ORGANIZACIONES. Editorial Panorama

Rodríguez Valencia Joaquín.

ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL 2
Editorial ECASA Edic. 1993.

Rue Leslie W. y Byars LLOYD L.

ADMINISTRACION. Teoría y Aplicaciones

Editorial Alfaomega Edic. 1994.

Sikula Andrew F.

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Colección Limusa para Ejecutivos

Editorial LIMUSA. Edic. 1983.

Siliceo Aguilar Alfonso.

CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL. Edit. Limusa

Noriega Editores. Edic. 1995.

Stephan Hayes

CREDITO Y COBRANZAS. Guía Práctica

Editorial ECASA. Edic. 1994

Werther William B. / Jr. Herth Davis

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Edic.

1995