

65
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE
CAPACITACION COMO INCENTIVO EN
UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZAS, EN LA BUSQUEDA DE LA
EFICIENCIA DE UNA EMPRESA METAL
MECÁNICA DEL D.F. ”**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
RICARDO MONROY GARCIA**

ASESOR : LA. MARÍA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLÁN IZCALLI. EDO. DE MÉXICO 1997

**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 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

N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
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 capacitación como incentivo en un departamento de crédito y cobranzas, en la búsqueda de la eficiencia de una empresa metal mecánica del D.F.

que presenta el pasante: Ricardo Monroy García

con número de cuenta: 7908151-4 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 05 de Noviembre de 19 97

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Mireya Marín Hernández</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A la Universidad Nacional Autónoma de México.
A mi escuela Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

A mis profesores de Seminario :

Ma. Teresa

Mireya

Eva Lilia

José Vili

Gracias por su apoyo para lograr este trabajo.

A mis padres :

Angela

J. Guadalupe

Gracias por su apoyo incondicional.

A mi esposa e hijos :

Maricela

Alejandra

Daniel.

Gracias por su apoyo y comprensión.

Gracias Dios.

Indice

Propuesta de capacitación como incentivo en un departamento de crédito y cobranzas, en la búsqueda de la eficiencia de una empresa metal mecánica del D.F.

	Pag.
Objetivo	3
Planteamiento del problema	4
Introducción	5
CAPITULO I CAPACITACION	
I .1 Concepto	8
I .2 Objetivo de la capacitación	12
I .3 Niveles de capacitación	12
I .4 Métodos de capacitación	14
I .5 El proceso de capacitación	17
CAPITULO II MOTIVACION	
II .1 Concepto	27
II .2 Impulsos motivacionales	28
II .3 Escala de necesidades	29
II .4 Modelo de dos factores	31
CAPITULO III INCENTIVOS	
III.1 Concepto	35
III.2 Tipos de incentivos	35

CASO PRACTICO	
1 Antecedentes	40
2 Análisis y Diagnóstico	51
3 Propuesta de capacitación	65
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	

Objetivo :

Lograr mediante la capacitación, la eficiencia en la tarea del departamento de crédito y cobranzas, como una forma de incentivo.

Planteamiento del problema :

La falta de personal capacitado y motivado en el departamento de crédito y cobranzas, trae consigo que los objetivos fijados para esta área, no sean cumplidos en su totalidad.

Esto a ocasionado una falta de interés en las metas comunes a corto y a largo plazo, se ha creado un clima de baja moral que ha repercutido en una disminución en el cumplimiento de sus funciones, ya que las personas sienten que la empresa solo piensa en las utilidades que genera y no en sus trabajadores.

Es un hecho que la falta de personal calificado y motivado dentro de la empresa, frena el desarrollo individual, departamental y organizacional, por lo que es necesario contar con el personal que tenga un claro sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

¿ La capacitación brindará la oportunidad de la eficiencia en el departamento de crédito y cobranzas ?

Introducción

En nuestro país se brinda poca atención a la capacitación e incentivos al personal, cuando se mencionan los anteriores conceptos de inmediato se piensa en el signo de pesos y en las consecuencias que ellos traen : como desviación de recursos, tiempo empleado, instalaciones , etc., y que en caso de existir beneficios de ésta inversión no pueden cuantificarse y por tanto, resulta muy difícil demostrar su eficiencia.

El presente trabajo está enfocado a los aspectos de superación personal, de los individuos que intervienen en una organización metal mecánica, para lograr una mayor eficiencia en la productividad y desarrollo.

Esta superación se da principalmente en forma individual o motivada por la empresa en donde uno labora. La capacitación es una forma de superación enfocada a mejorar el desempeño de nuestras actividades en una empresa.

En el Capitulo I, me refiero a aspectos básicos de la capacitación en el cual incluyo algunas definiciones de estudiosos mexicanos ; en la interrelación de las áreas del aprendizaje del comportamiento humano con la capacitación y el desarrollo ; así como de las habilidades personales que pueden ser susceptibles de una capacitación ; también se menciono los objetivos de la capacitación y los niveles a los que puede estar orientada ; algunos métodos de capacitación directa e indirecta, así como del proceso de capacitación el cual consta de cuatro pasos fundamentales y son :

- a) Diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- b) Diseño y operación de planes y programas.
- c) Controles administrativos, y
- d) Formulación y aplicación de la evaluación.

El Capitulo II, me refiero a la motivación y se describen algunas de las principales teorías de la motivación, como son :

- a) Los Impulsos Motivacionales de McClelland,
- b) La Jerarquía de Necesidades de Maslow, y

c) El Modelo de Motivación de Dos Factores de Herzberg.

En el Capítulo III, hablo de los incentivos así como los diferentes tipos en que estos se clasifican. Así como la relación con las necesidades de la escala de Maslow. Por último, se muestra la aplicación práctica de la detección de necesidades de capacitación, haciendo referencia a los diferentes niveles a los que se puede aplicar en una empresa; así mismo se mencionan algunas de las principales causas de la deficiencia del departamento de crédito y cobranzas.

CAPITULO I

CAPACITACION

1.1 Concepto

Debido a la situación actual del país, en donde la liberación de las economías juega un papel muy importante, la competencia entre los productores de bienes y servicios se ha acentuado, principalmente porque ahora se compite ante productos en algunos casos de mejor calidad y a un costo menor, esta competencia orilla a que se modernicen los aparatos productivos en aras de una mayor productividad, con mejor calidad y a un costo menor.

Lograr productividad, calidad, y costo menor ; lleva implícito al factor humano, ya que con su preparación y esfuerzo hace que los objetivos planteados por la empresa sean logrados.

Toda organización requiere que sus colaboradores tengan la preparación y capacitación necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea mas significativo para el trabajador.

Es evidente que cuando la organización proporciona capacitación a sus trabajadores ; incrementa la calidad y productividad, desarrolla una alta moral, reduce la supervisión y mejora la relaciones con la empresa.

Concepto de capacitación

A continuación se presentan algunos conceptos de capacitación, dados por estudiosos en la materia :

Tena Morelos, Adolfo

* Capacitación es la impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla * ¹

Arias Galicia, Fernando

* La capacitación, es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo * ²

¹ Tena Morelos, Adolfo Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento Ed Coparmex P 18

² Arias Galicia, Fernando Administración de personal, la Parte Ed Trillas México 1994 P.319

Reza Trosino, Jesús Carlos

* La capacitación es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo, se relaciona con el área cognoscitiva ³

Siliceo Aguilar, Alfonso

* 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 ⁴

De los anteriores conceptos de capacitación destaca lo siguiente :

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

La capacitación es el mejor de los medios para alcanzar altos niveles de motivación, productividad integración, compromiso y solidaridad con la empresa.

Existen tres áreas del aprendizaje que influyen sobre las distintas manifestaciones del comportamiento humano.

Estas áreas, a su vez pueden interrelacionarse con los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, como se muestra a continuación :

³ Reza Trosino, Jesús C El ABC del administrador de la capacitación Ed Panorama Mexico 1995 P 98

⁴ Siliceo Aguilar, Alfonso Capacitación y desarrollo de personal Ed Limusa Mexico P 25

AREAS DE APRENDIZAJE.

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 los correspondientes a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Cognoscitiva.

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como : atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Afectiva.

Comprende el conjunto de actividades, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar en favor en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística, la expresión y sensibilidad estética, etc.

EQUIVALE A.

Adiestramiento.

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

Capacitación.

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del individuo, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.

Desarrollo.

Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al interrelacionarse con los medios (ambiental y social) que le rodean.

Categorías de habilidades

Considerando que la habilidad es el conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación. Se pueden dividir en tres las habilidades del empleado :

Técnicas :

Se refiere a las habilidades relativas a trabajos operativos y de oficina. Estos trabajos cambian como consecuencia de nuevas tecnologías y métodos.

Interpersonales

El desempeño de cada trabajador de una unidad de trabajo, depende en cierto grado de su habilidad para interactuar de manera adecuada y correcta con sus compañeros y jefe.

Algunos empleados presentan una excelente habilidad para relacionarse con las demás personas, mientras que por el contrario otras necesitaran de entrenamiento para mejorar las suyas.

Solución de problemas

Muchos empleados tienen que resolver problemas, por lo cual si se observa que esta habilidad es deficiente, la administración podría mejorarla a través de la capacitación. Esto incluiría actividades para agudizar el razonamiento lógico y las habilidades sobre : definición de problemas, determinación de la causalidad, desarrollo de alternativas, análisis comparativo y selección de la solución.

La capacitación de los empleados busca modificar una o más de estas habilidades.

Habilidades :

- Técnicas
- Interpersonales
- Solución de problemas

1.2 Objetivo de la capacitación

Los objetivos de la capacitación son:

- A. Proporcionar a la organización recursos humanos capacitados en los aspectos de conocimientos, habilidades y actitudes para su mejor desempeño en el trabajo.
- B. Desarrollar en los empleados un sentido de responsabilidad para con la organización a través de una mayor competitividad.
- C. Mantener actualizados a los ejecutivos y empleados, frente a los cambios científicos y tecnológicos.
- D. Lograr cambios de comportamiento para mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.
- E. Cooperar para el alcance de los objetivos de la organización.

Es importante no perder de vista estos objetivos ya que esto nos brindara la posibilidad de verificar que las tareas que se realicen se orienten hacia la persecución de estos, sin que se distraigan o gasten recursos en actividades que no conduzcan concretamente hacia ningún resultado previsto o establecido.

1.3 Niveles de capacitación

En el libro "El ABC del administrador de la capacitación " el autor Jesús Reza Trosino, menciona que dependiendo de la naturaleza de la capacitación de que se trate, se le puede dividir en siete niveles:

1.3.1 Capacitación de Inducción

Se le proporciona al trabajador de nuevo ingreso, dándosele los elementos necesarios para desempeñar su trabajo con efectividad, y ambientarse en su entorno laboral.

1.3.2 Capacitación de Actualización

Consiste en dar al trabajador los conocimientos novedosos respecto a los avances tecnológicos, cambios estructurales, procedimientos y/o desarrollo de nuevas teorías para que desempeñe mejor su trabajo.

1.3.3 Capacitación de Readaptación

Cuando una organización, una parte de ella o un puesto han concluido un ciclo es necesario dar a los trabajadores la capacitación para desempeñar un nuevo conjunto de funciones.

1.3.4 Capacitación destinada a la Promoción

Cuando se presenta una vacante o la creación de un puesto superior los candidatos a ocuparlo reciben la capacitación y compiten para desempeñarlo efectivamente.

1.3.5 Capacitación para la Especialización

Cuando en un puesto, los trabajadores reportan una alta calificación son capacitados con el objeto de profundizar en el conocimiento o manejo de habilidades específicas.

1.3.6 Capacitación por la Rehabilitación

Cuando un trabajador a sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo se le capacita para hacer frente a sus funciones laborales con otras características físicas y/o psicológicas.

1.3.7 Capacitación para el Desarrollo

Se da esta capacitación al trabajador con el objeto de que el individuo se adapte a su ambiente social y laboral, proporcionándole la información y conocimientos necesarios.

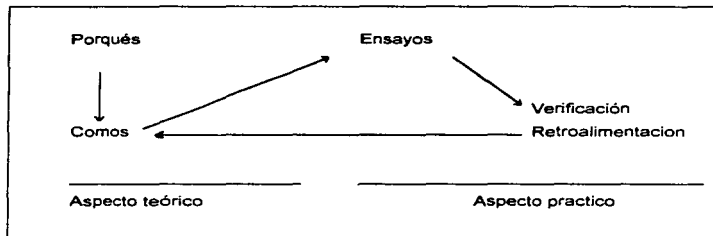
Niveles de Capacitación :	Capacitación de Inducción
	Capacitación de Actualización
	Capacitación de Readaptación
	Capacitación destinada a la Promoción
	Capacitación para la Especialización
	Capacitación para la Rehabilitación
	Capacitación para el Desarrollo

1.4 Métodos de capacitación.

Un método es una manera de hacer algo ordenadamente, en la capacitación se aplican diferentes métodos dependiendo de la naturaleza de que se trate.

Cuando se trata de adiestramiento éste se da por lo regular en cuatro pasos :

1. Se prepara al trabajador para que aprenda, capacitación teórica.
2. Demostrar como se hace el trabajo.
3. Probarlo dejándolo que haga el trabajo.
4. Dejar que el trabajador lo haga solo en forma gradual.



Agustín Reyes Ponce, en su libro : " Administración de personal " (Pag. 108-112), divide a la capacitación en : capacitación directa y capacitación indirecta.

En los primeros se trasmite información, conocimientos, y datos en forma directa bajo el supuesto de que el estudiante podrá organizar y utilizar esa información sin necesidad de ayuda o practica ; en los métodos indirectos se plantean generalmente problemas, situaciones o información no relacionada con el trabajo en búsqueda de que los participantes busquen por si solos la información que les sea relevante y aplicable en su trabajo.

Capacitación directa : sus métodos.

Clases. Es una enseñanza sistemática, impartida por técnicos en la enseñanza, que de manera pedagógica proporcionan las nociones de las materias como contabilidad ; se motiva a los alumnos a la participación por medio de preguntas en clase y tareas.

Cursos breves. Se realizan acerca de un tema en específico, por ejemplo, un curso breve sobre " simplificación de trabajo".

Becas. Cuando una empresa desea proporcionar capacitación directa a sus empleados, emplea el método de que los mismos acudan a los centros de

enseñanza especializada. La organización absorbe total o parcialmente el costo de la capacitación ya que es directamente beneficiada con el aprendizaje de sus empleados, y también porque constituye una prestación e incentivo para sus trabajadores.

Conferencias. Se trata de una exposición, valiéndose de los recursos oratorios y medio audiovisuales, seguida de preguntas y respuestas, sobre un tema en específico. Se realiza con el objeto de que los oyentes se interesen por investigar y estudiar sobre el tema por su cuenta.

Método de casos. Consiste en proporcionar a los empleados un caso, sacado de la realidad de la misma organización o de otras, para que estos proporcionen sus soluciones y sean discutidos.

El o los casos que se sometan a discusión, deberán reunir ciertos requisitos :

- 1.El caso deberá ser mas practico que teórico.
- 2.La situación deberá ser real.
- 3.Una persona capacitada en ese aspecto deberá tenerse como director de

la discusión.

Cursos por correspondencia. Las instituciones que proporcionan estos servicios, son contratadas para impartir capacitación a personal distribuido en diferentes lugares. La desventaja principal de este método es que su utilización y aprovechamiento depende del interés que manifieste el empleado, ya que carece de un instructor directo.

Instrucción programada. Se trata de que el alumno después de leer una parte de la información que se le ha proporcionado, deberá responder a preguntas que se le hacen, en relación al tema ; comprobando después si su respuesta fue correcta o no.

Capacitación indirecta : sus medios.

Mesas redondas. Consiste en planear un debate sobre algún asunto o tema de interés, para el grupo que participa en un determinado curso. Se tiene como el

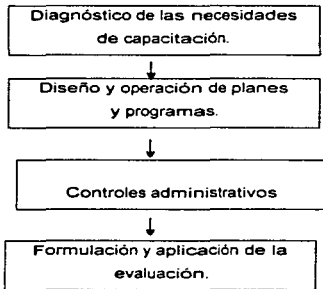
mejor medio de análisis y solución de casos prácticos.

Publicaciones. Son un medio para apoyar a otro método de capacitación directa. se editan para enseñar una materia determinada, los cuales pueden ser en forma de boletines o revistas dirigidas al personal de la organización.

Medios audiovisuales. El empleo de películas, filmas, carteles, etc., puede ser de gran utilidad para mostrar los conocimientos que se requieran para convencer a los empleados que son capacitados.

1.5 El Proceso de Capacitación.

Las fases que componen el proceso de capacitación pueden resumirse como sigue :



El objetivo del DNC es la obtención de información acerca de las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de trabajadores o empleados en sus funciones laborales.

El diseño y operación de programas.

En base a la información sobre las carencias en materia de capacitación, se formularán los objetivos, diseño de contenido de los temas, la selección de los métodos y medios que apoyaran a la capacitación, la duración de los eventos y presupuestos, con relación directa a las necesidades de capacitación.

Controles administrativos.

Son los mecanismos de control necesarios para la adecuada operación del proceso.

La formulación y aplicación de la evaluación.

Es la verificación del aprovechamiento de la capacitación, conociendo información costo - beneficio y los esfuerzos de la capacitación.

1.5.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

En el diagnóstico de las necesidades de capacitación se concentran los puntos clave que nos darán la información necesaria para obtener los resultados de los cuales se partirá para elaborar los planes de capacitación.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación y adiestramiento, es la determinación de las carencias de conocimientos y habilidades que no permiten a los trabajadores desempeñar de la mejor manera sus funciones laborales.

Los pasos a seguir en un diagnóstico de capacitación y adiestramiento se pueden enumerar de la siguiente manera :

1. Se determinarán las necesidades de información, donde se establecerán los puntos a obtener y las posibles fuentes para la obtención de la información.
2. Se elaboraran las herramientas de apoyo y cuestionarios que se necesiten para obtener la información.
3. La recolección del material que deberá tenerse de las áreas comprendidas, como lo es: manuales de organización, políticas y procedimientos, organigramas, descripción de puestos, etc..
4. Se llevara a cabo la investigación de campo, así como la formulacion de las herramientas de control necesarias.
5. El análisis de la información, donde se interpretará y así se determinaran las necesidades prioritarias que se presentan.
6. La presentación de los resultados, donde se expondrán los datos, que permitan la formulación de los programas y planes correspondientes, esto se hará mediante un reporte, útil para la toma de decisiones.

Las dimensiones del diagnóstico pueden variar de acuerdo al estudio, información, tiempo y costo que conlleve el diagnóstico, esto es de acuerdo al método que se emplee, a continuación se exponen tres métodos de diagnóstico y sus características :

- Método reactivo. Es un simple estudio de los problemas a satisfacer sin conocer con exactitud sus características, no tiene costo, es sencillo y rápido de aplicar para información, pero con un alto índice de error.
- Método de frecuencias. Se realiza un estudio, mas profundo, en base a

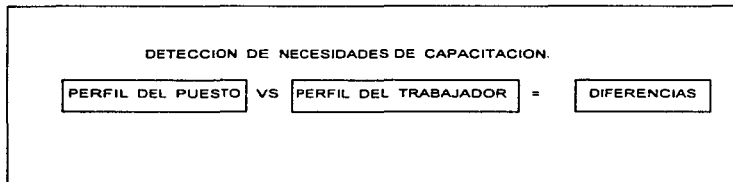
situaciones de casos especiales, aunque no deja de ser un estudio superficial, es mas preciso ya que detecta información mas detallada. Su costo es mínimo, es sencillo y rápido de aplicar y con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

- Método comparativo. Con este método se determinan con detalle las carencias a satisfacer, mediante la obtención de la información mas precisa. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, pero se tiene un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

En el libro " El ABC del administrador de la capacitación ", Jesús Reza Trosino, propone cuatro pasos para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento y son los siguientes :

- I. Definir la situación idónea. Esta actividad se hace por puesto de trabajo determinando los estándares óptimos de funcionamiento. Se determinan los recursos necesarios para desempeñarlos, tales como herramientas y equipo, las funciones o actividades a realizar, la cuantificación de las actividades, las características del ambiente laboral, entre las mas relevantes.
- II. Determinar la situación real. Cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo, es investigada para determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se obtienen necesidades de capacitación y por otra parte evaluar el desempeño.
- III. Obtener el análisis comparativo. Confrontando las situaciones idónea y real se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño de necesidad de capacitación.

IV. Determinación de necesidades de capacitación. Con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas.



Tipos de necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación se pueden presentar en la empresa de forma :

Manifiestas como :

- Trabajadores de nuevo ingreso.
- Trabajadores transferidos a otro puesto.
- Trabajadores promovidos.
- Cambios en métodos y procedimientos.

Encubiertas.

Para determinarlas se requiere un proceso de investigación.

Clasificación por su origen como :

Organizacionales :

Aspectos que provocan problemas que afectan a toda la organización, por ejemplo : Carencia de políticas y objetivos concretos, falta de programación, problemas en el manejo del personal, en las finanzas, entre otros.

Departamentales.

Comprenden las limitaciones o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que se presentan en los diversos trabajadores que desempeñan un

mismo puesto o categoría respecto a las actividades que deben realizar.

Ocupacionales.

Incluyen las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto a categoría respecto a las actividades que van a realizar.

Individuales.

Son limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes, que impiden el desarrollo personal del trabajador.

Técnicas para conocer las necesidades de capacitación.

Para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa se requiere de la utilización de técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista y la encuesta, entre otras.

Estas técnicas nos sirven para obtener la información sistematizada sobre situaciones generales y específicas de los individuos tendientes a capacitarse.

- Observación directa.

Esta técnica consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interpelación personal.

- Entrevista.

Consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujeto a la DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos.

- Encuesta.

Tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de personas en poco tiempo y a bajo costo.

- Análisis de una actividad.

Insumos, proceso y resultado. Implica la inclusión de un estudio de tiempos y movimientos, lo que en ocasiones conlleva a la adquisición de equipo, o a cambiar actividades o procedimientos que mejoren el resultado y que producen necesidades de entrenamiento.

- Análisis de problemas.

Cuando surge un problema en la empresa de tipo operacional es conveniente analizarlo y averiguar sus implicaciones; es decir determinar su origen, saber si un individuo o un grupo no sabían bastante o no tenían la suficiente habilidad, o no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

- Análisis del comportamiento.

El ausentismo, falta de cuidado, accidentes, contenciosidad, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique entrenamiento.

- Evaluación del trabajo.

Para mejorar la productividad, las organizaciones propician la evaluación formal y periódica de la actuación individual en el trabajo. Para esto se desarrollan puntos óptimos de realización de tareas que serán usados como parámetros, que al no ser superados implicarán que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades, o comprensión de los objetivos de su puesto o de su compañía.

- Lluvia de ideas.

El objetivo principal que persigue esta técnica es propiciar el surgimiento de ideas sobre un tema en especial entre la gente. Si bien esta técnica fue creada para

promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas. Puede ser eficazmente empleada para que expresen :

Los problemas que tiene un departamento o la organización.

La causa de los problemas.

Cuales son los efectos.

Cuales son las soluciones adecuadas.

- Comités.

Los comités están formados por personas responsables de una actividad de la organización, o con un interés directo en ella, son ideales par ayudar a descubrir las necesidades de capacitación. Estos grupos consultivos ayudan al entrenador a analizar los problemas operacionales con miras a la capacitación, a planear los cursos, a intervenir en la instrucción y a evaluar los resultados.

- Consultores.

El empleo de especialistas externos a la compañía es una forma común de determinar necesidades de capacitación , ya que ellos mismos proponen los cursos o temas a incluir en los programas de capacitación.

-Pláticas informales.

Dentro de las organizaciones el entrenador conoce mucha gente y sostiene conversaciones con la mayoría, de estos diálogos salen también, ideas sobre los tipos de entrenamiento necesarios, que de otro modo no se manifestarían.

- Pruebas.

Los tests o pruebas son un método muy común de investigar las necesidades de capacitación, con ellos se miden los conocimientos o habilidades e incluso también actitudes. Hay pruebas que requieren respuestas orales, otras precisan respuestas escritas. Otras mas cuya respuesta es el desarrollo de cierta actividad. En los resultados se puede encontrar la falta de eficiencia que requiera ser corregida por entrenamiento o capacitación.

-Cuestionarios.

Este método es muy aceptado para determinar necesidades de entrenamiento, en el cual cada pregunta debe ser muy breve y especifica de manera que se obtenga

una respuesta concisa e indicadora de una necesidad de capacitación en concreto, para definir el alcance del entrenamiento o curso.

- Otros medios.

Existen otros modos de conocer las necesidades de capacitación tales como : grupos de discusión, comparación de resultados con otras empresas, conferencias, buzón de sugerencias, representación de papeles o dramatizaciones, etc..

En la práctica es muy común combinar las técnicas enunciadas anteriormente. Dependiendo del enfoque de la investigación (al puesto, al desempeño o a problemas) y del ámbito, área o nivel del estudio serán los métodos, las técnicas o los instrumentos a emplear.

CAPITULO II

MOTIVACION

II.1 Concepto.

Toda conducta esta provocada por una razón o motivo, nunca surge de la nada. Tanto el niño como el adulto obran impulsados por motivos.

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado.

Motivo, es lo que mueve o impulsa para realizar un acto, sin embargo, la fuerza impulsora del motivo reside en el interés que trae consigo y que despierta y mueve la voluntad del hombre para llevar a cabo una acción.

Podemos definir la motivación como un proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

La motivación viene a ser como un motor que impulsa a actuar en determinada forma.

El trabajo motivado concentra la energía, sostiene la atención, y produce resultados satisfactorios.

" Puedes llevar un caballo al agua, pero no puedes hacerlo beber ", reza un viejo refrán. Como el caballo, un individuo puede estar dotado generosamente de las cualidades y habilidades necesarias para realizar una acción, lo cual no garantiza que la acción se realice. En mas de una ocasión nos hemos preguntado por que dos o mas personas pueden llevar a cabo una misma acción, siendo diferentes los motivos que las impulsan.

La motivación es uno de los mas valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana, y las fuerzas motrices de la conducta la cual puede orientar a la actividad propia y la ajena.

Tipos de motivación.

La motivación es un fenómeno complejo, que al conocer sus diferentes formas nos ayudara a comprenderla mejor. En el libro " Motivación al trabajo " el autor Dr. Mauro Rodríguez Estrada, menciona que existen diversas formas de clasificar las necesidades, dentro de éstas las que más destacan son :

Primarias y secundarias ; las primarias responden a los impulsos biológicos : sed, respirar, comer, descanso, etc.. Las secundarias son adquiridas por la experiencia, son fruto de la proceso individual y el aprendizaje : por ejemplo , la motivación a jugar un determinado deporte, a comer en determinado lugar, a vestir determinadas prendas de marca.

Positivas y negativas ; es la motivación a buscar algo o a evitar algo.

Por ejemplo : asistir a un encuentro de fútbol, porque me gusta mucho (positiva), hacer todo lo posible por no toparme con "x" persona que me cae muy mal (negativa).

Individuales y colectivas ; según se ubiquen en una persona física o en un grupo o equipo.

Cuando quiero ser promovido a un puesto de mayor responsabilidad, es motivación individual. Ejemplo del segundo, es cuando el entusiasmo del equipo de trabajo quiere reducir el tiempo de rotación de cartera.

Intrínsecas y extrínsecas ; según que motive directamente la cosa que se va a hacer (interna) o algo relacionado con ella (fuera de) .

Por ejemplo , estoy motivado a hacer determinado trabajo porque me gusta, o bien porque, aunque no me guste , me pagarán una buena suma por él.

Inmediatas y a largo plazo ; según que los satisfactores se obtengan al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.

Existen diversas teorías para explicar el comportamiento motivacional, y con sus distintos enfoques contribuyen a interpretar el proceso de motivación, a continuación se muestran diversas teorías.

II.2 IMPULSOS MOTIVACIONALES DE DAVID C. McCLELLAND

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

David C. McClelland, desarrollo un esquema de clasificación de los impulsos motivacionales mas dominantes y subrayo su importancia para la motivación :

Motivación para el logro

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por afiliación

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

Motivación por competencia

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Las personas motivadas por la competencia buscan dominar su trabajo, debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Motivación por poder

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.

II.3 JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM H. MASLOW

La teoría de las necesidades fue propuesta por el psicólogo Abraham H. Maslow quien para su elaboración se baso en la premisa : los seres humanos son organismos que desean y están motivados para cumplir y satisfacer ciertas

necesidades humanas de acuerdo a un sistema de prioridades.

Este autor explico las relaciones entre las motivaciones y tipos de necesidades humanas, clasificándolas en cinco niveles :

Necesidades de orden inferior.

Las necesidades físicas básicas comprenden sed, hambre, sexo, dormir y demás necesidades primarias.

Estas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia.

Necesidades de protección y seguridad, se refiere a estabilidad, protección, tener casa, trabajo seguro, tranquilidad, etc..

La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas el día de mañana.

Necesidades de orden superior.

Las necesidades a lo afectivo, la pertenencia y participación social. Debido a que el hombre forma parte de una sociedad, existen algunas necesidades que sólo se pueden satisfacer cuando el individuo es ayudado y querido por los demás, de ahí la necesidad de ser un miembro aceptado por otros y de pertenecer a un grupo distinto al familiar.

Las necesidades de estima y estatus. Incluye la necesidad de respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento por parte de los demás, así como el prestigio que pueda lograr. La satisfacción de estas necesidades conducen a tener confianza en uno mismo y sobre todo a sentirse capaz de lograr cualquier objetivo.

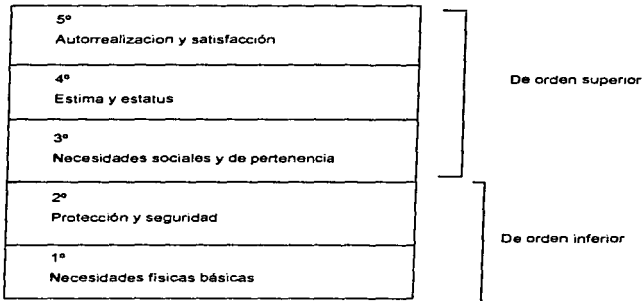
La necesidad de quinto nivel es la autorrealización. Consiste en desarrollar el propio potencial y de llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser y de desear.

Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero una vez satisfechas en cierta medida, desean satisfacer otras necesidades.

Entre las personas las necesidades superiores varían mucho mas que las

necesidades inferiores.

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho.



Jerarquía de necesidades humanas de acuerdo con Maslow. ⁵

II.3 MODELO DE MOTIVACION DE DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG

En la teoría "Dual" propuesta por Frederick Herzberg se combinan la motivación y la satisfacción en el trabajo, puesto que como las necesidades de nivel inferior (fisiológicas y de seguridad) no quedan totalmente cubiertas provocan un descontento en el trabajo pero a la vez la satisfacción de éstas no produce satisfacción en el trabajo, debido a esta controversia llego a la conclusión que hay

⁵ Keith Davis John W. Newstrom Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill/Interamericana de Mexico, S.A. de C.V. México, 1996 Pag 122

dos factores separados que influyen en la motivación.

Factores de Higiene o de Conservación.

Son los elementos tales como : la política y la administración de la compañía, las condiciones de trabajo, la supervisión, el salario, seguridad en el trabajo ; que su presencia no motiva a los integrantes de la organización, pero su ausencia puede provocar insatisfacción.

Factores motivacionales.

Dentro de este grupo se contempla los pertenecientes al puesto, tales como la responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, progreso, y cuando estos están presentes motivan favorablemente al personal y causan una gran satisfacción.

Factores de mantenimiento	Factores motivacionales
Insatisfactores	Satisfactores
Factores higiénicos	Motivadores
Contexto del puesto	Contenido del puesto
Factores extrínsecos	Factores intrínsecos
Ejemplos	Ejemplos
Políticas y administración de la compañía	Logro
Calidad de la supervisión	Reconocimiento
Relaciones con los supervisores	Avance
Relación con los compañeros	El trabajo en si
Relación con los subordinados	Posibilidades de desarrollo
Paga	Responsabilidades
Seguridad en el puesto	
Condiciones de trabajo	
Estatus	

Clasificación , de los factores de mantenimiento y motivacionales.⁶

⁶ Keith Davis, John W. Newstrom Comportamiento humano en el trabajo McGraw Hill/Interamericana de Mexico S A de C V Mexico, 1996 Pág 126

Con lo anteriormente expuesto Herzberg, indica la existencia de un continuo dual : el opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción" y el opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción". Es decir , que aquellos factores que provocan satisfacción son totalmente distintos e independientes que aquellos que producen insatisfacción. Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contraparte la insatisfacción. Por lo cual establece que la satisfacción o insatisfacción deben cuantificarse en escalas diferentes.

Las tres teorías presentadas anteriormente, tienen ventajas y desventajas, personas que las promueven y otras que las critican, pero lo importante de estas es que tratan de dar una explicación al complejo comportamiento humano.

Analizar el comportamiento humano dentro de la empresa no es una tarea sencilla, si las acciones de una persona en un momento dado fueran el resultado de una y sólo una necesidad, sería posible satisfacerla, pero rara vez ocurre eso.

Necesidades de todos tipos e intensidades influyen entre si, en toda persona, algunas están tan ocultas del reconocimiento consciente, otras cambian de acuerdo con el tiempo y las circunstancias, pero su influencia en la conducta es determinante.

Conocer estas teorías ayuda a analizar el comportamiento de las personas, a explorar porque efectúan determinados actos y con que frecuencia, y así proponer alternativas que nos ayuden a satisfacerlas.

La capacitación si esta perfectamente dirigida puede ser un motivador adecuado para el trabajador.

CAPITULO III

INCENTIVOS

III.1 Concepto

La motivación de los empleados para que sean mas productivos y para que produzcan con alto nivel de calidad requiere que sean usados una variedad de incentivos en diversas proporciones , estos incentivos estarán enfocados a motivar la actuación de un grupo o de un individuo.

Los incentivos se pueden definir como : estímulos externos al individuo, con el fin de motivar a una persona.

Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado.

El empleo efectivo de incentivos depende de muchos factores ambientales e individuales (plan de incentivos a aplicar, situación de trabajo y características propias de cada individuo), su aplicación debe estar orientada a satisfacer necesidades del individuo.

III.2 Tipos de incentivos.

Es importante que los trabajadores sean reconocidos por aquellas actividades bien realizadas. El reconocimiento o apreciación, en algunas ocasiones debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y cuando puede ofrecerse sinceramente, el reconocimiento o apreciación no debe de ser usada frecuentemente, porque puede convertirse en una especie de enajenación.

Si el reconocimiento se proporciona en forma sincera, deberá ir acompañada de formas positivas, tales como incremento de sueldo y promociones por antigüedad, aumentos automáticos por mérito, bonos por actuación, etc..

En ocasiones se usan incentivos negativos tales como temor de perder el trabajo, de perder los ingresos, de ver reducido el bono, de no ser promovido o de recibir cualquier otro castigo ha sido y sigue siendo un poderoso motivador, aunque casi todo el mundo reconoce que no es el mejor.

De lo anterior se deduce que existen dos tipos de motivación, a través de incentivos positivos y negativos.

Incentivos positivos.

- a) Monetarios.**
- b) Seguridad.**
- c) Reconocimiento.**
- d) Competencia.**
- e) Conocimiento de los resultados.**
- f) Participación.**

En una gran mayoría de las empresas la Administración ha supuesto que el dinero y la seguridad son los únicos factores que el trabajador espera de su trabajo.

Sin embargo, los incentivos no monetarios de apreciación y reconocimiento, competencia conocimientos de los resultados y participación, nunca tomarán el lugar de los incentivos de dinero y seguridad, pero pueden ser usados efectivamente para suplantar éstos y para motivar el comportamiento hacia la dirección de metas que sean recompensables y satisfagan a los trabajadores y a la empresa.

Incentivos negativos.

Los incentivos negativos implican el castigo o la amenaza del castigo para motivar el comportamiento del empleado hacia la conducta deseada.

Los castigos en las empresas por lo general son las amonestaciones y el despido. Las amonestaciones es el método que mas comúnmente se usa para castigar al trabajador por un desempeño insatisfactorio de su trabajo o por un comportamiento inadecuado, el castigo o la amenaza de castigo es considerada por muchos niveles de mando como un dispositivo efectivo para obtener la obediencia de los trabajadores y puede ocasionalmente tener cierto valor, más a menudo, introduce otros factores que lo hacen considerablemente menos conveniente que las formas positivas de motivación.

Podemos decir que los incentivos negativos no deben ser usados, ya que no se pueden prevenir con precisión el daño que puede ocurrir en las relaciones interpersonales o en la personalidad del trabajador.

Otra clasificación de los incentivos es la siguiente :

Incentivos económicos :	Aumentos, primas, gratificaciones, etc..
Incentivos materiales :	Descansos, música , casa. comida. Etc..
Incentivos sociales	Fiestas, asistencias familiares, distinciones, etc..
Incentivos negativos	Reportes, investigaciones, castigos, etc..

Es importante saber usarlos para reforzar la motivación : pero debemos recordar que de por si son insuficientes. Para que la persona actúe, es indispensable el impulso interno nacido de la exigencia de satisfacción de una necesidad.

Casi todos los enfoques de incentivos pueden analizarse dentro del marco motivacional de la escala de necesidades de Maslow.

Económico. Generalmente los incentivos se basan en recompensas de tipo económico, es un incentivo en extremo complejo que significa distintas cosas, para diferentes personas. Debido a los diferentes significados que las personas pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Este tipo de incentivos se relacionan de modo directo con el desempeño y el logro de las metas establecidas. Así mismo en una sociedad en donde la satisfacción de las necesidades materiales de un individuo depende del dinero proveniente de salarios o de otra fuente , el poder del dinero no puede minimizarse.

Seguridad. Es el anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todo tipo (física, psicológica y económica) se presenta en todas la organizaciones, si bien la necesidad de seguridad varia entre los individuos, puede servir como un

importante incentivo que induce a las personas a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño.

Afiliación. La necesidad de unirse con otros individuos de la organización, en la cual se vincula al individuo con el grupo ya sea formal e informal, buscando relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo

Estima. La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos.

Autorrealización. Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo de lo que es capaz de hacer y no hacer.

CASO PRACTICO

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La empresa metal mecánica, forma parte de uno de los mas grandes fabricantes de productos de acero y componentes metálicos en el mundo con mas de 80 plantas en Estados Unidos y en México.

Desde hace 30 años se inicio una asociación estratégica con una empresa transnacional para la producción de tanques estacionarios y cabezas de contenedores de gas L .P.

Mediante una política de inversiones y adquisiciones, ha logrado adquirir y ampliar sus instalaciones, actualmente cuenta con tres plantas de producción ubicadas en los Estados de : Coahuila, México y D. F.

En México, ésta empresa es líder en la fabricación de tanques para gas L.P., recipientes a presión para un sinnúmero de usos, como tanques para carburación, autotanques, semirremolques, tanques de planta , furgones de ferrocarril y silenciadores industriales.

Estos productos se venden tanto a nivel nacional, como en el extranjero a :

- Distribuidores
- Instaladores
- Compañías gaseras
- Compañías transportadoras

Dentro de los objetivos de la empresa se encuentra el de incrementar las ventas al extranjero, sobre todo a Centro y Sudamérica, así como conservar el liderazgo en México.

Estructura del departamento de crédito y cobranzas.

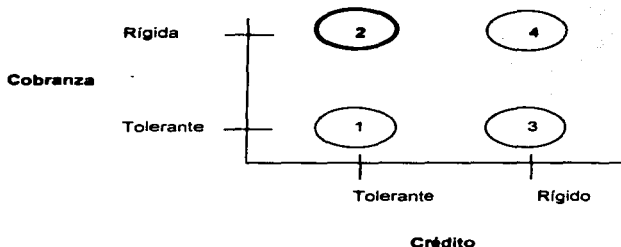
Dentro del área de crédito y cobranzas, se tienen como funciones principales el de :

- Llevar las cuentas al día en cuestiones de pago.
- Tener un mínimo de cuentas con cartera vencida y cheques devueltos.
- Se encarga de autorizar créditos y formas de pago, con el apoyo de la Dirección de ventas.

- Lleva facturas a revisión y a cobro.
- Realiza notas de crédito por descuentos y por devolución de producto.
- Trámite de cartas de crédito ante las diversas instituciones bancarias.
- Recibe los pagos ya sea en efectivo o cheque.
- Recibe y elabora los recibos respectivos por los anticipos recibidos.
- Documentación de las cuentas en caso de ser necesario.

En cuanto al otorgamiento del crédito existen cuatro objetivos básicos que dependen del grado de tolerancia que la empresa este dispuesta a aceptar, a saber :

- 1) Ser generoso en el otorgamiento del crédito y la cobranza. Se espera que el aumento en los gastos de la cobranza y en las pérdidas por cuentas malas se vea contrarrestado por el incremento esperado en la utilidad de las ventas a crédito.
- 2) Ser generoso en el otorgamiento del crédito, pero con políticas y procedimientos rígidos en la cobranza. Con esto se busca la optimización de las ventas pero controlando la cobranza.
- 3) Establece una política rígida de crédito y se ofrece un trato generoso en el cobro. Con esto se quiere tener la mas alta seguridad en los clientes con políticas de cobro benignas.
- 4) Establecer políticas, procedimientos y controles rígidos tanto en el otorgamiento del crédito como en la cobranza.



La empresa metal mecánica en cuestión, se encuentra ubicada en el punto dos, es decir su política de crédito es tolerante y su cobranza rígida, lo que ocasiona que hay mas posibilidades que estas cuentas sean turnadas al abogado y puedan no ser cobradas por la falta de liquidez o solvencia del deudor.

La buena o mala administración del departamento de crédito y cobranza trasciende directamente en la rentabilidad de la empresa, en vista de que el cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada, representa el flujo de efectivo generado por la operación normal y es la principal fuente de ingresos de la empresa.

Se tiene una relación estrecha con el área de ventas y la Dirección Administrativa.

El personal administrativo adscrito a este departamento esta integrado por :

Un gerente de crédito y cobranzas. Con estudios trunco de Licenciatura en Contabilidad y 17 años de antigüedad en la empresa.

Un asistente administrativo. Con estudios terminados en Licenciatura en

Administración y con dos años de antigüedad.

Dos cobradores . Con secundaria terminada y cinco años de antigüedad en la empresa, cada uno.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



Clima organizacional. El clima que se observa dentro del departamento de trabajo no es el adecuado para poder desarrollar al máximo los conocimientos, actitudes y aptitudes de los colaboradores , ya que existe desinterés y baja moral, esto es ocasionado por los nulos incentivos, escasa motivación y una intensa presión de trabajo, y es por eso que se hace necesario contar con procesos de capacitación

que incentive al trabajador a realizar mejor su labor.

Factor Humano. La actual situación económica, llevó a la empresa a suspender la contratación de personal para puestos administrativos, por lo que las tareas se han incrementado, no considero que el problema se encuentre en el número de personas del departamento, sino en la falta de capacitación para cumplir satisfactoriamente las nuevas tareas asignadas, ya que el aprendizaje se ha hecho sobre la marcha.

Análisis de funciones . Es necesario un análisis detallado de las funciones, a fin de redistribuir las tareas del departamento y lograr que éstas sean realizadas eficazmente.

Las funciones de cada uno de los integrantes del departamento de crédito y cobranzas, se definen en las siguientes **descripción de puestos** :

Descripción de puesto

Nombre del puesto. GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Area de adscripción : Dirección administrativa

Reporta a : Dirección administrativa

Relaciones de coordinación interna con :

Dirección de ventas

Gerentes de zona

Tesorería

Facturación

Vendedores

Asistente de crédito.

Cobradores

Descripción genérica.

Revisión de tramites de crédito y control de cartera de clientes y cobranza.

Descripción específica.

- Elaborar los programas anuales, semestrales, mensuales y semanales de trabajo y vigilar que se cumplan las metas.
- Cumplir con los objetivos del departamento y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- Fijar las políticas cobranza , así como de plazos y límites de crédito de acuerdo con la gerencia.
- Verificar que la documentación para otorgar el crédito al cliente sea completa, este autorizada y cumpla con los requisitos que exija la empresa.
- Elaborar reportes de cuentas incobrables, especificando : fecha, importe , nombre del cliente y expediente.
- Controlar las cuentas por cobrar documentadas.
- Elaborar índice de rotación de cuentas por cobrar y verificar constantemente que este índice no aumente y se mantenga una adecuada rotación de las cuentas.
- Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- Supervisar los procedimientos de cobro.
- Adoptar medidas correctivas para mejorar el índice de rotación de las cuentas por cobrar.
- Informar mensualmente de la situación de las cuentas en poder del abogado, así como de las cuentas incobrables.
- Controlar y enviar todas las cartas de crédito, a las diferentes instituciones que gestionan el cobro.

Descripción de puesto

Nombre del puesto. ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Area de adscripción : Dirección administrativa

Reporta a : Gerente de crédito y cobranzas

Relaciones de coordinación interna con :

Dirección administrativa.

Tesorería.

Reporte de bancos

Gerentes de ventas

Vendedores

Cobradores

Descripción genérica.

Control de la cartera de clientes

Descripción específica.

- Actualizar constantemente la cartera de clientes, afectando al cliente, fecha, factura e importe de los pagos totales o parciales.
- Elaborar expedientes personales para cada cliente, con sus respectivas investigaciones de crédito, documentos que evalúen el crédito, garantías y facturación pendiente de cobro así como de las ya pagadas.
- Registrar el importe de los anticipos que los clientes extiendan a favor de la empresa.
- Elaborar los recibos correspondientes, de los pagos diarios, especificando el importe y los conceptos por los que se paga.
- Elaborar relación diaria de cobranza, especificando el nombre del cliente, importe a cobrar y en caso de existir, cargos extras e importe.
- Cobrar las facturas que le envían de facturación por venta de contado y elaborar el recibo correspondiente.
- Recibir cheques por pago de anticipos entregando el recibo que avala el pago por el importe en efectivo o cheque.
- Elaborar relación diaria de los cheques depositados en bancos.
- Envío de la facturación, que es cobrada en las diferentes sucursales de la empresa.
- Controlar los cheques devueltos, avisando a las personas que los giraron las causas por las que fueron devueltos y gestionar su cobro.

Descripción de puesto

Nombre del puesto. COBRADOR

Area de adscripción :

Dirección administrativa

Reporta a :

Gerente de crédito y cobranzas

Relaciones de coordinación interna con :

Asistente de crédito.

Relación de cobranza diaria.

Información de la cobranza diaria.

Agentes de ventas.

Aspectos adicionales sobre la cobranza a clientes.

Relaciones de coordinación externa con :

Clientes o empresas deudoras.

Requerir el pago de sus deudas vencidas.

Descripción genérica.

Realizar los cobros de cuentas por cobrar a clientes y empresas, una vez llegada la fecha de vencimiento.

Descripción específica.

- **Requerir a su jefe inmediato la relación diaria de cobranza para planear la ruta de cobranza a clientes**
- **Informar a su jefe inmediato de los cobros que no se pudieron realizar por no haberse encontrado al cliente o por haberse negado a pagar.**
- **Planear la ruta de cobranza a clientes, de acuerdo a la cercanía de sus domicilios y su programa diario de trabajo.**
- **Entregar al cliente la factura con su nota de crédito correspondiente, una vez que sea liquidada, ya sea con cheque o en efectivo.**
- **Elaborar reporte diario de cobros efectuados a clientes, entregándolos a su jefe inmediato.**
- **Entregar el importe de la cobranza en efectivo o cheque a su jefe inmediato.**
- **Entregar la factura a revisión con el cliente o empresa para su cobro en el día establecido por la misma para pagos a proveedores.**
- **Efectuar los depósitos bancarios en los diferentes bancos que manejan las cuentas de la empresa.**

2. ANALISIS Y DIAGNOSTICO.

Las necesidades de capacitación y desarrollo que un individuo presenta en el desempeño del trabajo, están en función de la exigencia del puesto que ocupa, por tal motivo se requiere determinar los conocimientos y habilidades demandadas por su función.

Perfil del puesto, es el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo, pretendiendo que sea exclusivo para la capacitación y el desarrollo.

Como se menciona en el concepto anterior, el perfil del puesto esta compuesto por dos secciones, una referida a los conocimientos y la otra a las habilidades, los conocimientos se definen como la estructura conceptual requerida para el desempeño de una función, y las habilidades, como la integración de los conceptos, su adaptación y aplicación práctica en las situaciones de trabajo.

Así mismo los requerimientos del puesto dentro de la organización, y de acuerdo a la función de sus tareas se puede clasificar como sigue :

Nivel Gerencial :	Conocimientos y habilidades gerenciales.
Nivel Supervisor :	Conocimientos y habilidades de la supervisión.
Empleados de Oficina :	Conocimientos y habilidades interpersonales.

Perfil de la persona ; al definir los requerimientos del puesto en cuanto a conocimientos y habilidades del puesto se procede a comparar a la persona, para identificar cuales aspectos cubre y cuales no, siguiendo el procedimiento que se describe a continuación :

- a) Para la selección de conocimientos básicos o educacionales, se anotara el grado de conocimientos y el de escolaridad.
- b) Para los conocimientos y habilidades, si el individuo cubre el requisito de alguno de estos conceptos, se anotara el porcentaje, que indicara el dominio de este

punto, y por tanto no requerirá capacitación; si el individuo lo cubre en un grado razonable pero requiere perfeccionamiento o actualización, se indicara con otro porcentaje; y por ultimo si el sujeto no domina el conocimiento o la habilidad se indicara la deficiencia sujeta a capacitación.

Para la aplicación de la técnica de diagnostico, se sugiere utilizar el "Sistema Cadena" y hacer una aplicación en cascada, se le ha denominado así porque eslabona las opiniones del gerente, jefe y del ocupante de una función, tanto en el perfil del puesto como en el perfil de la persona, lo cual dará mayor confiabilidad y objetividad a la información recabada, partiendo de la premisa de que nadie mas que los ocupantes sabrán de sus necesidades, problemas u oportunidades.

Procedimiento para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

- a) El proceso se aplica en cascada utilizando el "sistema cadena"
- b) Se celebran juntas entre el personal del departamento para recabar la información.

A continuación se describe en forma general los pasos a seguir en las sesiones :

1) Introducción.

Informar lo que se persigue describiendo en forma general el método de diagnóstico, señalado de la importancia de la participación activa de las personas.

2) Perfil del puesto propio.

Definir las características propias del puesto.

3) Perfil de la persona (auto-evaluacion)

Características propias de la persona.

Una vez que se han determinado el perfil del puesto y el perfil de la persona, se podrán notar las carencias y deficiencias en que incurren las personas, y se podrá determinar si son susceptibles de mejora.

Si se tienen puestos distintos bajo el mando, se procederá al llenado de los formatos en forma conjunta.

Para tal efecto se han diseñado los siguientes formatos :

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO : Cobrador

RANGO DE CRITERIO 10= BIEN

8= REGULAR

6= MAL

CONOCIMIENTOS	COBRADOR	JEFE	PROMEDIO
Conocimiento e importancia de los :			
-Cheques			
-Pagarés			
-Letras de cambio			
-Facturas			
-Contrarrecibos			
Procedimientos en el desarrollo			
de la cobranza.			
Elaboración de controles de cobranza			
Elaboración de controles del vehículo			
HABILIDADES			
Criterio para tomar decisiones			
Dinámico			
Habilidad para sintetizar			
RECORD			
Puntualidad			
Ausentismo			
Disciplina			
Seguridad			
NOMBRE :	FECHA :		
JEFE INMEDIATO :			

PERFIL DE CARACTERISTICAS PERSONALES

PUESTO DE TRABAJO :

Cobrador

DEPARTAMENTO : Crédito y cobranzas

GERENCIA :

Dirección Administrativa

HABILIDADES (HACER)

- Criterio para tomar decisiones
- Dinámico
- Habilidad para sintetizar
- Iniciativa

ACTITUDES (DEBE SER)

- Responsable
 - Disciplinado
 - Comunicativo
 - Actitud positiva ante la empresa
 - Puntual
 - Honrado
 - Tenaz
- Discreto

MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTA QUE MANEJA :

- Automóvil
- Computadora

OTROS MATERIALES QUE UTILIZA :

Documentos importantes como : pagares, letras de cambio, cheques, etc.

REQUISITOS :

EDAD RECOMENDABLE : De 25 a 35 años

CONDICIONES FISICAS :

SEXO RECOMENDABLE : Masculino

EXPERIENCIA : 2 años

ESCOLARIDAD : Secundaria o preparatoria

Es necesario conocer la situación general del departamento y esto se logra aplicando diferentes cuestionarios, primeramente en forma general y ampliando aquellas áreas o preguntas que muestren bajo nivel de satisfacción, estos cuestionarios pueden ser de preguntas abiertas o cerradas.

Causas como : una mala comunicación, medios físicos inadecuados, personal deficiente, mala dirección o causas externas, en alguna forma influyen en el comportamiento de los trabajadores, desafortunadamente en perjuicio de la empresa, para ello es preciso identificarlas, y planear su posible solución, ya sea de comunicación, capacitación, motivación, o de incentivos.

Dependiendo del grado de satisfacción de los elementos a analizar , éstos nos indicaran las causas de las deficiencias, para ello se aplicaran los siguientes indicadores :

- | | | |
|----------------------|--------|---|
| a) Satisfactorio. | (S) | Se conocen o se realizan las actividades en una forma que no requiere instrucción o capacitación. |
| b) Limitado. | (L) | Se conocen o se realizan las actividades medianamente, requiere capacitación. |
| c) No satisfactorio. | (NS) | No se conocen bien las actividades, se requiere instrucción o capacitación. |
| d) Inexistente. | (I) | Se requiere capacitación. |

INSTRUCCIONES.

1. Conteste el cuestionario, marcando con una " X " alguno de los elementos de satisfacción que reflejen la realidad, en base a :

- | | | |
|----------------------|--------|--|
| a) Satisfactorio. | (S) | Se conocen o se realizan las actividades en forma excelente. |
| b) Limitado. | (L) | Se conocen o se realizan las actividades medianamente. |
| c) No satisfactorio. | (NS) | No se conocen o no se realizan bien las actividades. |
| d) Inexistente. | (I) | |

2. Una vez que haya marcado la columna de : S, L, NS, ó I, indique cual es la causa predominante en base a :

- a) Causas externas no imputables a la empresa.
- b) Mala dirección.
- c) Personal deficiente.
- d) Sistemas o procedimientos inadecuados.
- e) Medios físicos inadecuados.
- f) Falta de información.

Cuestionario causal del departamento de crédito y cobranzas

Elementos de satisfacción					
	S	L	NS	I	Causa Principal de la deficiencia
1. Objetivo del crédito.					
1. Definición del objetivo.					
2. Claridad del objetivo.					
3. Escrito.					
4. Conocido por los empleados del departamento.					
2. Objetivo de la cobranza					
1. Definición del objetivo .					
2. Claridad del objetivo .					
3. Escrito.					
4. Conocido por los empleados del departamento.					
3. Políticas					
1. Por escrito de crédito					
2. Por escrito de cobranza.					
3. Conocidas por el personal.					
4. Congruentes con los objetivos					
5. Respetadas por el ejecutivo y el personal.					
4. Dirección					
1. Experiencia del ejecutivo en el área.					
2. Relaciones con los empleados					

	S	L	NS	I	Causa Principal de la deficiencia
3. Relaciones con otros departamentos de la empresa					
5. Personal.					
1. Número de personas del departamento ()					
2. Conocimientos en relación con el puesto.					
3. Trabajo de equipo.					
4. Relaciones humanas.					
5. Calidad de trabajo individual					
6. Asistencia y puntualidad.					
7. Iniciativa de los empleados					
8. Capacitación del personal.					
9. Ambiente físico de trabajo.					
10. Sueldos y prestaciones.					
11. Seguridad en el puesto.					
6. Procedimiento de crédito					
1. Adecuado al objetivo y políticas.					
2. Fluidéz del trámite.					
3. Asignación de actividades a las personas adecuadas.					
4. Cargas de trabajo.					
5. Tiempos adecuados.					

	S	L	NS	I	Causa Principal de la deficiencia
7. Procedimiento de cobranza					
1. Adecuado al objetivo y políticas.					
2. Fluidez del trámite.					
3. Asignación de actividades a las personas adecuadas.					
4. Tiempos adecuados.					
5. Registros de clientes adecuados.					
6. Uso de computadora.					
7. Equipo y mobiliario.					
8. Programa de trabajo.					
9. Auditoría interna.					
10. Auditoría externa.					
8. Recordatorios al cliente					
1. Oportunidad en el envío.					
2. Redacción del envío.					
3. Control del envío.					
9. Atención al cliente					
1. Atención adecuada a cada cliente.					
2. Rapidez en la atención.					
3. Número de quejas de los clientes por mes.					

	S	L	NS	I	Causa Principal de la deficiencia
10. Información					
1. Contenido de los informes recibidos en el departamento					
2. Oportunidad de los informes recibidos.					
3. Contenido de los informes enviados a la dirección.					
4. Oportunidad de los informes enviados.					
5. Frecuencia de los informes enviados.					
6. Análisis de los resultados contenidos en los informes					
7. Sistema estadístico para los resultados.					
8. Cobranza por cobrador .					
9. Número de clientes atendidos mensualmente.					
10. Rotación de cartera .					
Totales					

Perfil de deficiencias y causas.

Deficiencias		Causas					
		Externas	Dirección	Personal	Procedimiento	Medio	Información
1. Objetivo de crédito.							
2. Objetivo de cobranza.							
3. Políticas.							
4. Dirección.							
5. Personal.							
6. Procedimiento de crédito.							
7. Procedimiento de cobranza.							
8. Recordatorios.							
9. Atención al cliente.							
10. Información.							

Nombre : _____ Puesto : _____ Fecha _____

Una vez que se ha concluido el cuestionario, se procede a determinar los componentes investigados, elaborando un perfil de deficiencias y causas.

En el cual anotaremos el porcentaje de las deficiencias así como la incidencia de las causas, que los ocasionan.

Aplicando el cuestionario causal, los resultados obtenidos en el perfil de las deficiencias y causas, son los siguientes :

Perfil de deficiencias y causas.

Deficiencias		Causas					
		Externas	Dirección	Personal	Procedimiento	Medio	Información
1. Objetivo de crédito.	100%				25%		75%
2. Objetivo de cobranza.	50%					25%	25%
3. Políticas.	60%		20%				40%
4. Dirección.	66%		33%	33%			
5. Personal.	18%		9%			9%	
6. Procedimiento de crédito.	40%		20%		20%		
7. Procedimiento de cobranza.	90%	10%	30%		20%	10%	20%
8. Recordatorios.	33%		33%				
9. Atención al cliente.	33%		33%				
10. Información.	70%		20%				50%

Nombre: Alejandro Rangel S. Puesto: Cobrador Fecha: _____

Como se podrá observar las principales deficiencias corresponden al desconocimiento de los objetivos y procedimientos del departamento, los cuales según importancia son .

■ Objetivos del crédito	100%
■ Procedimientos de cobranza	90%
■ Falta de información	70%
■ Mala dirección	66%
■ Desconocimiento de las políticas	60%
■ Desconocimiento de los objetivos de cobranza	50%

Así mismo se puede observar que las causas mas recurrentes son :

- La falta de información adecuada, y
- La mala dirección.

Recordemos que en toda empresa las políticas y lineamientos generales fluyen de los niveles superiores, estas políticas deben de ser del conocimiento del departamento o departamentos que estén íntimamente involucrados.

Así mismo se puede notar que existe una franca necesidad de capacitación en los objetivos y procedimientos de este departamento, así como una capacitación en sensibilización de los mandos a los que reporta.

Con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación podemos plantear los lineamientos que nos ayuden a subsanar uno de los principales problemas detectados : La falta de información adecuada.

El siguiente paso basado en El Proceso de Capacitación, es el Diseño y Operación de Planes y Programas.

Propuesta de capacitación para el puesto de Cobrador del departamento de Crédito y Cobranzas.

1. Objetivos de la capacitación.

- Que los Cobradores conozcan los aspectos básicos relacionados con el departamento.
- Mejorar las relaciones interpersonales y de cooperación en el departamento.

2. Quien impartirá la capacitación.

La capacitación será impartida por el Gerente de Crédito y Cobranzas.

3. Programa de capacitación.

El programa incluye los siguientes temas :

Que es el crédito.

Garantías en relación con el crédito.

Objetivos y Políticas de la empresa en relación al Crédito.

Sistemas estadísticos para medir la eficiencia.

Que es la cobranza.

Objetivos y Políticas de la empresa en relación a la Cobranza.

Cobranza general y Cobranza por excepción.

Informe de las operaciones realizadas.

Aspectos básicos de los Cheques, Pagares, Letras de Cambio y Contrarrecibos.

Reportes básicos generados en el departamento.

5. Métodos de instrucción a utilizar.

Clases en aulas.

Mesas redondas.

Lecturas dirigidas.

6. Tiempo a utilizar.

Sesiones de una hora durante dos semanas.

7. Lugar donde se dará la capacitación.

En instalaciones de la empresa.

8. Quien evaluará la capacitación.

La capacitación será evaluada por el Gerente de Crédito y Cobranzas.

CONCLUSIONES.

Al concluir el presente trabajo se observó que el proceso de capacitación consta de cuatro pasos fundamentales, que son:

- a) Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.**
- b) Diseño y operación de planes y programas.**
- c) Controles administrativos.**
- d) Formulación y aplicación de la evaluación.**

En el desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es donde se concentran los puntos claves, que darán la información necesaria para obtener los resultados finales de los cuales se parte para elaborar los planes de capacitación.

Para elaborar el Diagnóstico de necesidades se requiere de varios pasos para su desarrollo, los cuales están comprendidos en la:

Descripción de puestos: Contiene las funciones y responsabilidades del puesto.

Perfil del puesto: Contiene la escolaridad, conocimientos y habilidades que requiere el puesto.

Estos son los elementos básicos con los cuales se detecta las necesidades de capacitación, aplicando el cuestionario causal se pudieron determinar las áreas débiles u oportunidades de mejoramiento, tanto del departamento como del personal, asimismo pudimos identificar cuales son las necesidades por atacar, para poder mejorar los resultados de la organización, los cuales se reflejan en incrementos de la productividad, calidad y desarrollo personal.

El conocer las principales teorías de la motivación nos ayudó a implementar los programas de capacitación, que dirigen los esfuerzos de preparación y crecimiento de las personas, con un claro sentido de contribución a los objetivos de la empresa.

Capacitar es una forma de educar y de enseñar, creo que al tener personas subordinadas tenemos la obligación de prepararlas y motivarlas para que desempeñen mejor sus tareas.

Considero resaltar que para la realización del presente trabajo, se consulto a aquellas personas que tienen relación con el departamento, dentro de la empresa, así mismo encontramos obstáculos, dentro del mismo departamento que no permitieron cumplir el objetivo fijado en este trabajo, dentro de lo que destaca carencia de información, falta de interés de las personas así como una baja moral.

Viejos vicios, como la falta de una cultura por el trabajo, el poco o nulo interés mostrado a nuestros subordinados, la falta de una comunicación adecuada, la falta de interés de los subordinados y otros, hacen que los esfuerzos que se realicen muchas veces sean inútiles, pero es importante recalcar que el que en un momento dado ha aprendido y lo ha aplicado, no se le ha enseñado en vano.

ESTA TRABAJO NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando.
Administración de personal, 1a.Parte
Ed. Trillas. México, 1994

Arias Galicia, Fernando.
Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.
Ed. Trillas, S.A. México 1981.

Chruden, Herbert J.
Sherman, Arthur W. Jr.
Administración de personal.
Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1985

Davis, Keith.
Newstrom, John W.
Comportamiento humano en el trabajo.
McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1996

Reza Trosino, J. Carlos.
El ABC del administrador de la capacitación.
Panorama Editorial, S.A. de C.V. México, 1994

Reza Trosino, J. Carlos.
Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones.
Panorama Editorial, S.A. de C.V. México, 1996

Siliceo Aguilar, Alfonso.
Capacitación y desarrollo de personal.
Ed. Limusa , S.A. de C.V. México, 1995

Tena Morelos , Adolfo.
Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento.
Ed. Coparmex. México, 1994

Apuntes varios.
Seminario de titulación Recursos Humanos
F.E.S.C. México 1997