



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EFICIENTAR EL  
FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA  
EMPRESA ELEVADORES SCHINDLER S.A. DE C.V.”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:**

González Madrigal Patricia.

Morales Cervantes Raúl.

ASESOR: L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas.

Cuautitlán Izcalli, Estado de México 2008.

# DEDICATORIAS

## ***A nuestros Padres:***

Principales en la culminación de esta larga trayectoria, refiriéndonos a que fue la formación que desde niños nos dieron, las desveladas, cansadas tareas y cuidados que nos ofrecieron para que pudiéramos llegar hasta aquí.

El amor que nos tienen es inmenso y una de las formas de corresponder es dedicando este trabajo a quienes confiaron en nosotros y ayudaron a culminar un paso más en nuestra vida. Mil gracias.

## ***A nuestros Hermanos y Amigos:***

Por su cariño y comprensión en los momentos difíciles que juntos pasamos, a esas personas que nos quieren y brindaron ayuda en su momento. Gracias a su ejemplo y estímulo para seguir adelante, jamás rendirnos.

## ***A nuestra Pareja:***

Por ser gran motivación en mi vida, sin ti no lo hubiera terminado, reconozco el empeño y esfuerzo que has dedicado a la culminación de este trabajo. Te agradezco la comprensión y apoyo que me brindas, sabes que te amo y que juntos seguiremos adelante.

## ***A nuestro Hijo:***

Esperamos servirte de ejemplo para que logres ser la mejor persona; que cumplas tus metas y llegues aún más lejos. Siempre contarás con nosotros. Al igual que nuestros padres, te apoyaremos siempre, te brindaremos amor y comprensión, siempre que nos necesites estaremos a tu lado. Te amamos.

# ÍNDICE

Introducción

Método de Investigación utilizado

- a) Identificación del problema
- b) Planteamiento de la hipótesis
- c) Establecimiento de objetivos
- d) Diseño de la investigación

Determinación de la muestra

Variables

Variables independientes

Variables dependientes

Variables de control

- e) Aprobación o no aprobación de la hipótesis

<b>1. La administración de los recursos humanos en las Organizaciones</b>	7
1.1. Antecedentes.	8
1.2. Estructura del área de Recursos Humanos.	13
<b>2. Capacitación</b>	17
2.1. Objetivos de Capacitación y su importancia.	18
2.2. Las técnicas de Capacitación.	23
2.3. Determinación de las necesidades de Capacitación.	29
2.4. Diferencia entre Capacitación y Desarrollo.	33
2.5. Aspecto legal de la capacitación.	37
<b>3. Competencia Laboral</b>	49
3.1. Concepto.	50
3.2. Antecedentes.	51
3.3. El CONOCER.	53
3.4. Certificación y Beneficios.	67

<b>4. Generalidades de Crédito y Cobranzas</b>	76
4.1. Origen del Crédito.	77
4.2. Conceptos del Crédito.	78
4.3. Clasificación del Crédito.	80
4.4. Por su uso.	81
4.5. Clasificación del crédito con base en los documentos que respaldan la operación.	82
4.6. Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago.	83
4.7. Clasificación del crédito por el sujeto.	83
<b>5. Organización y Funciones del Área de Crédito y Cobranzas.</b>	101
5.1. Organización.	102
5.2. La relación del departamento de crédito y cobranzas con otros departamentos.	106
5.3. Proceso de la cobranza.	135
5.4. Instrumentos y herramientas de la cartera.	140
5.5. Flujo de efectivo.	142
5.6. Presupuestos.	147
5.7. Cartera vencida.	150
5.8. El Departamento Jurídico y su relación con el Departamento de Crédito y Cobranzas.	151
5.9. Análisis de estados financieros para el otorgamiento del crédito.	152
<b>6. Diseño de un Programa de Capacitación para efficientar el funcionamiento del Área de Crédito y Cobranzas en la empresa Elevadores Schindler, S.A. de C.V.</b>	156
Eje 1 - Inducción y Reinducción a la Empresa.	158
Eje 2 – Formación Humanística	171
Eje 3 - Formación Técnica.	175
Conclusiones.	181
Bibliografía.	183

# INTRODUCCIÓN

Vivimos en una nueva cultura empresarial, en la que los cambios constantemente suceden y exigen flexibilidad y capacidad de adaptación. Es un hecho que cambiar no es fácil, pues todo cambio requiere de esfuerzo, además de corregir conducta y actitudes. Dar el primer paso no es fácil, pero si lo hacemos y estamos atentos a los beneficios que nos aporte el cambio, estaremos convirtiéndonos en personas con capacidad de adaptación.

Es en este punto, donde debemos enfocarnos a la capacitación en la empresa, ya que se requiere que todos los miembros de la organización se involucren en el proceso para responder al competitivo mundo laboral. El objetivo clave de la capacitación, es facilitar los medios para que los trabajadores se sientan motivados al aprendizaje, no sólo laboral sino también cognoscitivo y emocional. El área Capacitación, deberá sumar las voluntades para concretar un plan de acción en la que los trabajadores participen, sean autocríticos y promuevan el cambio para consolidar una empresa de clase internacional y “sin miedo a lo nuevo”.

Este trabajo pretende establecer el Diseño de un Programa Integral de Capacitación para el área de Crédito y Cobranzas de la empresa ELEVADORES SCHINDLER, S.A. DE C.V., para desarrollar las capacidades del personal, generando ideas y teorías aplicables para su crecimiento.

De manera inicial, se analizará la metodología de la investigación, estableciendo hipótesis para la solución al problema, sin alejarnos del objetivo inicial.

La Administración de los Recursos Humanos se hablará en el primer capítulo, mencionando los aspectos básicos y determinantes de la misma que involucran al individuo en la organización y propiamente, su vinculación con la Capacitación.

El tema de Capacitación se tratará en el capítulo dos, considerando sus objetivos, técnicas y el papel que juega en las organizaciones en la actualidad y el marco legal de la misma.

El capítulo tres se refiere a las modalidades económicas, ya que éstas marcan el ritmo y la velocidad de los cambios. Se conocerá en qué consiste el Capital Intelectual y la importancia que tiene el mismo para su aprovechamiento.

Hablaremos de la Competencia Laboral en el capítulo cuatro, respecto al área de Capacitación.

En el capítulo cinco, veremos la práctica de la hipótesis, relacionado con los capítulos anteriores para obtener un diseño de un programa integral de capacitación para el desarrollo del capital intelectual, además del respectivo análisis de beneficios.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, en el capítulo seis presentaremos un modelo que deba provocar las condiciones necesarias, para que el personal adquiera los conocimientos que rebasen sus expectativas para desempeñar las funciones de su puesto.

Las conclusiones se efectuarán para la aprobación o no aprobación de la hipótesis original.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO

### *a) Identificación del problema*

¿La carencia de un programa de capacitación para el incremento del capital intelectual en una empresa de suministro, instalación y mantenimiento de elevadores y escaleras eléctricas provoca que no cuente con un crecimiento constante y sostenido, teniendo como consecuencia las decisiones de carácter individual por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas aplicando diferentes criterios para la elaboración y registro de las actividades de las mismas?

### *b) Planteamiento de la hipótesis*

Con el desarrollo de un programa de capacitación para incrementar el capital intelectual de la organización, se conseguirá que incremente el capital intelectual de cada individuo que conforma dicha organización y por consiguiente, el crecimiento de la organización, así como uniformidad en el trabajo.

### *c) Establecimiento de los objetivos*

Objetivo general:

Desarrollar un programa de Capacitación para incrementar el capital intelectual en apoyo a la competencia laboral, obteniendo un crecimiento sostenido de la organización así como un mismo criterio laboral en una empresa de suministro, instalación y mantenimiento de elevadores y escaleras eléctricas.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar a los empleados mejores y nuevos conocimientos para el desarrollo personal y de la organización.
- Dar a la empresa personal altamente capacitado para mejora de la misma a un costo mínimo.

- Brindar a los clientes una atención personalizada promoviendo y aplicando la calidad en el servicio, ofreciendo a su vez, los productos propios de la organización como productos de calidad.

#### d) *Diseño de la investigación*

Para la presente investigación y confirmación de dicha hipótesis, es necesario determinar la estrategia de la investigación tomando en cuenta las características del problema.

Roberto Hernández Sampieri, señala que la investigación se clasifica en investigación experimental e investigación no experimental, a su vez, la primera puede dividirse en pre-experimentos, experimentos “puros” (verdaderos) y cuasi-experimentos. Cada tipo de investigación no es mejor que otra, las dos tienen un valor propio, relevante y necesario, cada una posee sus características y la elección depende del tipo de estudio a realizar, de la hipótesis formulada y de los objetivos que hayamos trazado.

Así pues, en esta investigación utilizaremos el cuasi-experimento, ya que *los sujetos no son asignados al azar a los grupos ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o aparte del experimento)*<sup>1</sup>, en esta investigación los elementos (empleados de la cadena de tiendas departamentales) participan en este modelo.

#### Determinación de la muestra

La muestra es, en esencia un subgrupo de población, es decir, se define como un grupo que será sujeto a estudios de acuerdo a las características ya establecidas. El mismo autor nos refiere que existen dos tipos de muestras: las no probabilísticas y las probabilísticas. *En las muestras no probabilísticas, la*

---

<sup>1</sup> Roberto Hernández Sampieri. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill, 1991, p. 169.

*elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o del que hace la muestra.*<sup>2</sup> Mientras que para las muestras probabilísticas refiere que *en estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.*<sup>3</sup>

El método de aplicación a esta investigación será el no probabilístico, ya que la elección de los elementos depende del investigador.

### Variables

A su vez, debemos definir que son las variables *una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.*<sup>4</sup> Existen tres tipos de variables: variables dependientes, variables independientes y variables de control. El autor define a la variable independiente como *la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables; es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)*<sup>5</sup>.

En cuanto a la variable de control se refiere a *saber qué está ocurriendo realmente con la relación entre las variables independientes y las dependientes.*<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Roberto Hernández Sampieri. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill, 1991, p. 207.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Roberto Hernández Sampieri. Ob cit. Ed. Mc Graw Hill, 1991, p. 75.

<sup>5</sup> Ibidem, pp. 107-108.

<sup>6</sup> Ibidem, p. 117.

## Variable independiente

Definimos así esta variable como la implementación de un programa de diseño de un programa de capacitación para el incremento del capital intelectual de una empresa de suministro, instalación y mantenimiento de elevadores y escaleras eléctricas.

## Variable dependiente

En esta investigación será el incremento del Capital Intelectual y el crecimiento de la organización así como la uniformidad en el mismo.

## Variables de control

Los efectos de las anteriores variables se verán reflejados en lo siguiente:

- ⇒ Productividad
- ⇒ Niveles de rotación de personal
- ⇒ Innovación y aplicación de la tecnología
- ⇒ Posicionamiento en el mercado
- ⇒ Filosofía y sistemas de trabajo

## *e) Aprobación o no aprobación de la hipótesis*

Examinado este estudio, demuestra que la hipótesis es aprobada. Ésto se debe a que el diseño y la estructuración de los programas contenidos en el modelo de capacitación, permiten una planeación estratégica del incremento del capital intelectual y por consecuencia, provoca el crecimiento sistematizado y sostenido de la empresa de suministro, instalación y mantenimiento de elevadores y escaleras eléctricas.

# **CAPÍTULO 1**

## **LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.**

# **CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.**

## **1.1 Antecedentes.**

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales, así pues, ha existido desde que surgió el esfuerzo en grupo. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de administración de recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

### **1.1.1 La Administración de Recursos Humanos en la antigüedad.**

Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos: seguramente, a la

motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que se les presentaban y solucionaban problemas de diversas maneras: Alejandro Magno, por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la India; el ejército macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano. César, por su parte, consiguió mantener la disciplina de las legiones que lo acompañaron a la conquista de las Galias, en tanto, en los primeros monasterios cristianos del Asia Menor, se establecieron “reglas” sumamente análogas a los modernos reglamentos de personal de las organizaciones actuales. Los ejemplos podrían multiplicarse casi indefinidamente.

### **1.1.2 La Administración de Recursos Humanos precolombina.**

Aún antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de administración de los recursos humanos. Por ejemplo, tanto la sociedad azteca como la inca habían establecido sistemas de correo relativamente eficientes antes del contacto con los europeos.

Para mantener el equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros, el problema de suministrarles agua y alimentos, brindarles protección militar y, naturalmente, proporcionarles calzado adecuado para el duro camino que era necesario recorrer.

### **1.1.3 La Administración de Recursos Humanos en la Colonia.**

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. El personal de los navíos que surcaban los mares estaba sometido a la rígida disciplina que imponían los

oficiales. Solo mediante una estricta serie de medidas de los navíos podían cubrir las inmensas distancias que separaban a España de las “Indias”.

Aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad. En general, en el campo de la administración de recursos humanos como en tantos otros, América Latina ha experimentado una evolución muy influenciada por el mundo occidental, pero se sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

#### **1.1.4 La Administración de Recursos Humanos en el siglo XVIII.**

La Revolución Industrial significó un nivel cada vez más alto de mecanización de muchas labores y a su vez éste condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción.

#### **1.1.5 La Administración de Recursos Humanos en el siglo XIX.**

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación y crearon un “departamento de bienestar” que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar (área que se difundió mucho entre las grandes empresas ferrocarrileras) contaban entre sus funciones con la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como: vivienda, educación y atención médica, así como impedir la formación de sindicatos. Los “departamentos de bienestar” señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares.

### **1.1.6 La Administración de Recursos Humanos en la guerra.**

La Primera Guerra Mundial constituyó un desastre, pero de modo paradójico contribuyó al desarrollo de modernos departamentos de personal en los países en conflicto. Durante el siglo XIX, muchos países recurrían al primitivo sistema de la “leva” para proveerse de soldados; es decir, las autoridades cerraban las calles del sector central en alguna población muy concurrida y procedían a enlistar a todos los hombres capaces de portar armas. Al margen del inmenso malestar social que esto generaba, las tropas reclutadas de esta manera tenían mínima efectividad en el frente de batalla.

Para darle racionalidad y efectividad al sistema, los departamentos de reclutamiento tuvieron que recurrir a cálculos demográficos de la población capaz de portar armas y procedieron a establecer exámenes médicos y psicológicos, así como las primeras mediciones efectivas de aptitud para determinadas tareas bélicas. La superioridad de las fuerzas reclutadas de acuerdo con los nuevos métodos quedó establecida muy pronto en los campos de batalla. Un grupo relativamente reducido de combatientes bien capacitados demostró ser mucho más eficiente en todos los sentidos<sup>7</sup>.

### **1.1.7 La Administración de Recursos Humanos en siglo XX.**

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades de personal se hizo aún más relevante por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo. Estos estudios demostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las

---

<sup>7</sup> William Werther B. Administración de personal y recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, p. 38. \_

necesidades humanas. Estas conclusiones, ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal.

La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial obligaron a concentrar la atención en áreas diferentes, pero prepararon el campo para avances ulteriores.

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad y, en muchos casos, surgieron medidas legislativas que obligaron a las compañías a cumplir determinadas disposiciones. Las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal. El crecimiento en gran escala obtenido por los sindicatos durante el periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos proactivos. El término “relaciones industriales” se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el Departamento de Personal.

### **1.1.8 La Administración Científica.**

A Frederick W. Taylor se le conoce como el “padre de la administración científica”. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería de una compañía acerera le ofrecieron la gran oportunidad de conocer los problemas y actitudes de los trabajadores y descubrir las posibilidades para elevar la calidad en la administración.

En su libro *The Principles of Scientific Management*, publicó los principios fundamentales que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo.
4. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.<sup>8</sup>

## **1.2 Estructura del área de Recursos Humanos.**

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva, en ésta, confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, derecho laboral, etc. Los temas que se estudian regularmente en la Administración de Recursos Humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, plan de carreras, diseños de cargos y de organización, ausentismo y salarios, auditoría y un sinnúmero de temas extremadamente diversificados.

La Administración de Recursos Humanos es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

---

<sup>8</sup> Harold Koontz . Administración una perspectiva global. Edit. Mc Graw Hill, p. 135

### 1.2.1 Un modelo de sistemas.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos. Como lo cita Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos”, los subsistemas son los siguientes:

- ❑ **Subsistema de alimentación de recursos humanos**, que incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- ❑ **Subsistema de aplicación de recursos humanos**, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).
- ❑ **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**, que comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- ❑ **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- ❑ **Subsistema de control de recursos humanos**, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes gráficas) y auditoría de recursos humanos.<sup>9</sup>

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en alguno de ellos

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill, p.115.

tenga repercusión sobre los otros, la cual a su vez retroalimentará a los mismos. Claro que influye de acuerdo al tipo de organización y de los factores ambientales, humanos, tecnológicos, etc.

De acuerdo a la organización puede variar el orden en el que se presenten, no existe un orden obligatoriamente establecido, ya que la secuencia varía de acuerdo a la situación en que se encuentra la organización.

La siguiente figura muestra la interdependencia de los subsistemas con la Administración de Recursos Humanos:

Subsistemas de ARH	Puntos abarcados
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño humano
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Además, la administración de recursos humanos enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal, ya que *el principal desafío es ayudar a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia* de una manera ética y socialmente responsable. Las cambiantes necesidades y demandas del personal, la

competencia internacional y nacional, la necesidad de mantener niveles de ética profesional, son unos de los muchos retos que se presentan. El éxito en la tarea de asesorar a otras áreas de la organización respecto a cómo enfrentar estos retos depende de un esfuerzo prolongado para mantenerse informado sobre las necesidades que deben enfrentar tanto los profesionales de recursos humanos como los trabajadores operativos.

Dentro de la administración de recursos humanos se encuentra la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización. Hay que recolectar datos sobre cada puesto, así como las necesidades de recursos humanos a futuro. A partir de esta información, los especialistas pueden asesorar a la gerencia sobre el diseño de los puestos que supervisan y cómo lograr que sean más productivos y eficaces. La estimación de las necesidades en esta área a futuro permite que el departamento opere de manera proactiva en el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal, así como en la promoción del personal actual. Los resultados de estas actividades se encaminan a lograr una fuerza de trabajo más eficaz. Para evaluar al personal se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño, éstas proporcionan a los trabajadores retroalimentación sobre su trabajo y pueden ayudar a la identificación de los puntos débiles de la organización.

# **CAPÍTULO 2**

## **LA CAPACITACIÓN.**

## CAPÍTULO 2 LA CAPACITACIÓN.

### 2.1 Objetivos de la Capacitación y su importancia.

Para determinar los objetivos de la capacitación es importante identificar y evaluar las necesidades de capacitación. *La evaluación de necesidades* permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos del medio ambiente para enfrentarlos a largo plazo.

Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo de la organización. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá, deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los objetivos de la capacitación son los siguientes:

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- e) Lograr cambios de comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- f) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo que al pie dice:

“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.”

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador, objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido.

### **2.1.2 El administrador de la capacitación.**

Es competencia del área de capacitación y desarrollo, contribuir en la planeación de recursos humanos, de ahí, que en algunas empresas este departamento adquiriera el nombre de “Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos”.

El administrador de la capacitación es el encargado de la creación y seguimiento de los planes y programas, tanto de la capacitación como de desarrollo, entre otras funciones. Estos planes y programas deben ajustarse a los objetivos que persiga la Dirección de Recursos Humanos, contribuyendo de manera significativa a las estrategias de la Dirección General.

De acuerdo con Jesús Reza Trosino, los principales objetivos que deberá perseguir el administrador de la capacitación son:

- “Coordinar y concertar todos los esfuerzos, que en materia de capacitación hace la empresa en beneficio de sus empleados, a fin de orientar las acciones y recursos, hacia la satisfacción de necesidades específicas.
- Desarrollar la tecnología educativa y de capacitación que responda a las necesidades y características de la empresa.
- Incrementar los índices de calificación del personal, con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y de bienestar social”.

Reza Trosino propone un sistema de capacitación para el cumplimiento de los objetivos involucrando los temas que conciernen a este tema, por supuesto, esto no significa que sea la única manera administrar la capacitación, el enfoque de sistemas es uno de los más genéricos y flexibles, ya que permite hacer cambios y adecuaciones dependiendo del tipo de empresa y de las estrategias de la misma.

Reza Trosino cita lo siguiente: “Independientemente de la estructura orgánica, funcional y/o conceptual es importante mencionar que los actores involucrados en el sistema, que simultáneamente son partícipes y beneficiarios, juegan un papel preponderante en la dinámica del mismo, ya que en la medida de sus distintos campos de competencia, tienen un papel ampliamente participativo en el constante diseño y operación de los métodos y procedimientos que lo hacen funcionar, siendo su principal labor la siguiente:

- a) **Actores con decisión superior:** dirección, subdirección, etc. que les corresponde orientar la política de capacitación y autorizar los planes y programas, cuidando fundamentalmente los intereses de la colectividad de la empresa.

- b) **Personal** (sindicalizado y no sindicalizado): como beneficiarios de los productos del Sistema.
- c) **Capacitación** (administración): como organismo diseñador, implementador y evaluador del sistema.
- d) **Instructores o agentes capacitadores**: tanto internos como externos, como facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- e) **Externos**: como órganos orientadores, normativos y colaboradores del proceso.<sup>10</sup>

Para Reza Trosino, el enfoque del sistema, parte de la idea de no tener un área de capacitación muy complicada, costosa y rígida; sino de utilizar más racionalmente los recursos con los que cuenta normalmente la empresa para esta función.

Continuando con el sistema de Reza Trosino, este proceso cuenta con cuatro etapas, que se suceden una a la otra, éstas son:

---

<sup>10</sup> Juan Carlos Reza Trosino. Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Edit. Panorama, p. 46.

<b>ELEMENTOS DEL SISTEMA</b>	<b>SUBSISTEMA</b>	<b>FUNCIONES</b>
Entradas o insumos	1. Planeación y Evaluación	Se encarga de recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un camino a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación. Así mismo, se encarga de vigilar, supervisar, evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos que se llevan a cabo.
Mecanismo de Conversión o Proceso	2. Diseño y Producción de Materiales	Recibe la información fundamental de cada proyecto y desarrolla las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.
Salidas o Productos	3. Promoción y Ejecución	Su actividad básica es la implementación de los proyectos en el macrosistema de la empresa, desarrollando asimismo, las funciones de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto. También, y de modo relevante, mantiene un estrecho contacto con el subsistema de planeación y evaluación, proporcionando sistemáticamente retroalimentación acerca del avance de cada proyecto.
Retroalimentación	4. Administración y Control	Se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto, a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico.

La participación de cada uno de los subsistemas, obedece a la naturaleza de cada proyecto que se lleva a cabo. En todo proyecto participan todos los subsistemas, cada uno de acuerdo con su función específica y en la proporción que el mismo le demande.

De esta manera, el papel del Administrador de la capacitación contribuye al cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.

## **2.2 Técnicas de capacitación.**

Las técnicas de capacitación podríamos conceptualizarlas como los métodos y procedimientos que permiten dirigir el proceso de enseñanza - aprendizaje, hacia un fin determinado.

Para los empleados, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse ya sea para puestos de jefatura o incluso gerenciales si detectamos que hay empleados con el potencial para ocupar dichos puestos.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso
- Las preferencias y la capacidad del capacitador
- Los principios de aprendizaje a emplear

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia. Independientemente

del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

El siguiente cuadro presenta una lista de las técnicas más comúnmente utilizadas y el principio de aprendizaje que implica. Algunas técnicas hacen uso más efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso los enfoques que utilizan pocos principios de aprendizaje, como la lectura o la conferencia, constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El capacitador debe conocer cada una de las técnicas descritas para poder seleccionar la más adecuada para cada caso, según la tabla siguiente:

	<b>PARTICIPA- CIÓN</b>	<b>REPETICIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>TRANS- FERENCIA</b>	<b>RETROALI- MENTACIÓN</b>
<b>TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO</b>					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
<b>TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO</b>					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etc	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Ocasional	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	No

### **2.2.1 Instrucción directa sobre el puesto.**

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, supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada,

este método incluye cada uno de los métodos que se muestran en el cuadro anterior.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

### **2.2.2 Rotación o movilidad de puestos.**

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

### **2.2.3 Relación experto-aprendiz.**

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un “maestro” y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados como plomeros, carpinteros, etc.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo. La relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

#### **2.2.4 Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares.**

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar a los gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

### **2.2.5 Simulación de condiciones reales.**

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

### **2.2.6 Actuación o sociodrama.**

La técnica de la *actuación* o *sociodrama* obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en lo que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

### **2.2.7 Estudio de casos.**

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

### **2.2.8 Lectura, estudios individuales, instrucción programada.**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales. Estos materiales han alcanzado amplísima difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, empero, tiende a ser baja.

### **2.2.9 Capacitación en laboratorio (sensibilización).**

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

### **2.3 Determinación de las necesidades de capacitación.**

Dentro del departamento de capacitación y desarrollo, uno de los puntos importantes es la detección de necesidades de capacitación (DNC). A partir de ésta, el Departamento crea los planes de capacitación y desarrollo para un cierto periodo de acción.

La DNC se puede realizar de diferentes maneras, éstas pueden variar por distintas razones ya sea por el número de empleados hasta por el sistema de administración que maneje la compañía. Todas deberán de tener un punto en común: contribuir a los objetivos y estrategias de la organización.

Para Reza Trosino “el diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo”.<sup>11</sup>

El diagnóstico deberá realizarse en la primera etapa del proceso de capacitación tal y como se cita a continuación:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo
2. Diseño y formulación de programas
3. Operación de programas
4. Evaluación.

Se puede decir que la DNC “es un diagnóstico mediante el cual se obtiene información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal en la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas”<sup>12</sup>.

De lo anterior se desprenden algunos objetivos:<sup>13</sup>

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la Empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- Determinar las prioridades de capacidades del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos y/o eventos detectados.

<sup>11</sup> Juan Carlos Reza Trosino. Ob. cit. Ed. Panorama, 1995. p. 64.

<sup>12</sup> Juan Carlos Reza Trosino. Ob. cit. Ed. Panorama, 1995. p. 66.

<sup>13</sup> Idem

- Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo así como las personas que sean factibles de obtener una Constancia de Habilidades Laborales.
- Estructurar un inventario de habilidades del personal de la empresa.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso y/o evento a impartir.
- Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuales de desarrollo.

### **2.3.1 Etapas en la DNC.**

Anteriormente se mencionó que este proceso puede variar de organización en organización dependiendo de algunas variables que ya se explicaron, sin embargo, la obtención de datos puede tener las siguientes etapas que de manera genérica señala Reza Trosino<sup>14</sup>:

1. **Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir.** En esta etapa, se precisarán los indicadores que se espera conocer y se establecerán los lineamientos y políticas a seguir para el levantamiento de la información. Ya sea que exista una política de DNC que marque la pauta a seguir en cada diagnóstico o que el área de capacitación y desarrollo indique los lineamientos a seguir. Dichos lineamientos deben indicar que tipo de diagnóstico se espera obtener, de tal manera que existen diagnósticos de la empresa, de un área o del trabajador; otra clasificación se da por necesidades urgentes, a corto y a largo plazo; también se pueden tener necesidades de conocimientos, de habilidades y de actitudes, entre otras.

---

<sup>14</sup> Juan Carlos Reza Trosino. *Ob. cit.* Ed. Panorama, 1995. p. 70.

2. **Diseño de instrumentos de captura de datos.** Se formularán los cuestionarios, la guía de entrevista y otras herramientas útiles para este fin. cabe señalar que estos instrumentos en ocasiones son confundidos con la DNC en sí; sin embargo, sólo son instrumentos y deben diseñarse de acuerdo a los lineamientos que se marcaron en la etapa número uno.
3. **Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico** Se recopilarán documentos tales como: Directorios de personal, estructura orgánica de la empresa, manuales de organización y procedimientos, inventarios de recursos humanos, profesiogramas, descripciones de puestos, estándares de producción, características de los productos que la empresa genera y vende, entre otros auxiliares valiosos. La determinación de qué apoyos se necesitarán dependerá del tipo de información que se vaya a recopilar.
4. **Levantamiento de la información.** Se hará la investigación de campo y se formularán y aplicarán las herramientas de control administrativo.
5. **Análisis e interpretación de resultados.** Habrá que preparar la metodología para estudiar la información que se obtenga, complementándola con los análisis de puestos y profesiogramas, los procedimientos operativos, etc. que se hayan determinado en el punto número tres.
6. **Preparación de resultados.** El proceso de investigación se materializa en los siguientes soportes:
  - 6.1. **Informe global del diagnóstico.** Destacando la información relevante e incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos y controles utilizados y los principales eventos diagnosticados.
  - 6.2. **Informes por área.** Destacando la información relevante y los cursos o eventos que compensarán las necesidades del personal.

Tanto los formatos de recopilación, como la forma de presentación dependerán mucho de la dimensión que se desee estudiar en la DNC, de tal forma que no existe un formato universal, algunos serán más completos que otros, pero sería absurdo decir que un formato es perfecto y no ser sujeto a modificaciones, sobre todo si se vive en un ambiente tan cambiante como el de hoy en día, tal vez estos formatos sirven en esta ocasión pero probablemente en la siguiente etapa ya no.

Un aspecto importante a considerar es la regularidad con que se hace la DNC, hay empresas que la realizan para todo un año, habrá otras que la hagan semestralmente y muy probablemente existan compañías que la realicen cada dos años o más. El tiempo depende sobretodo de la capacidad que tenga la empresa para satisfacer esas necesidades, habrá ocasiones en que por cuestiones económicas no se cubran las necesidades en el momento adecuado, o porque el número de personas a capacitar y/o desarrollar sea muy grande, de tal forma que un semestre o un año sea insuficiente, todo depende de las situaciones de cada organismo. De ahí la relevancia del estudio de los resultados de la DNC, habrá que determinar el grado de prioridad de los cursos y/o eventos, de tal manera que se atiendan con oportunidad las necesidades resultantes.

Como se podrá observar, la DNC juega un papel importantísimo en el proceso de capacitación y desarrollo, ya que significa la base para el inicio del proceso, atendiendo necesidades reales y en el tiempo adecuado.

#### **2.4 Diferencia entre Capacitación y Desarrollo.**

¿Cuál es la diferencia entre Capacitación y Desarrollo? La capacitación se emplea para indicar una capacitación vocacional de una aplicación inmediata o relativamente estrecha, por ejemplo, como utilizar algún sistema de cómputo, manipular maquinaria, leer y tomar taquigrafía, etc. El desarrollo de personal indica una aplicabilidad general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento emocional e intelectual. Ejemplos de éstos son los seminarios en diversas áreas, como son: teoría de la organización, administración de

operaciones, negocios y su medio ambiente, y los aspectos humanos de administración. Así, los términos de capacitación y desarrollo no son mutuamente excluyentes, pero sí sugieren una diferencia en énfasis o a nivel de abstracción.

De manera más general, el propósito de la capacitación es dar las habilidades y los conocimientos básicos que se requieren para llevar a cabo tareas especializadas en la empresa, mientras que los programas de desarrollo de empleados y ejecutivos son los tipos de programas patrocinados por la organización que se destinan a instruir a empleados de supervisión y/o que no están por encima y más allá de los requerimientos técnicos inmediatos del puesto. Cursos en relaciones humanas, toma de decisiones y el papel del ejecutivo son ejemplos de cursos que se pueden incluir en esta categoría. Para French, “el propósito de la capacitación es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales”.

Jesús Reza Trosino, antes de explicar la diferencia entre estos elementos clasifica y conceptualiza las áreas de aprendizaje, ya que considera que éste influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano de la siguiente manera:

a) Cognoscitiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

b) Afectiva

Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o 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 y la expresión y sensibilidad estéticas.

c) 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.

Es importante señalar que, aunque las áreas antes mencionadas juegan un papel específico; ésto no quiere decir que se presenten por separado. Entre ellas hay una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor pero siempre estará acompañada por las otras dos.

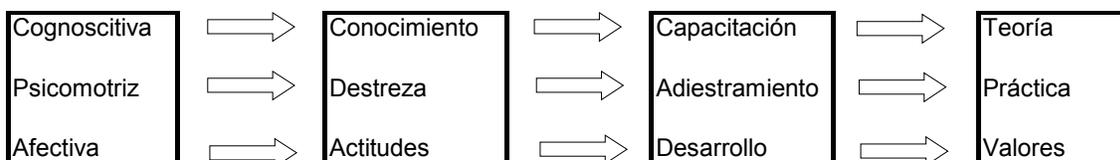
Con esta idea, las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

De igual manera, se incluye el concepto de adiestramiento, el cual es “acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz”.

Mientras que el desarrollo es “acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la

importancia de los procesos de calidad total. Es también el progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva”.

Si lo graficamos, se obtiene lo siguiente:



Como podemos observar, Reza Trosino incluye un tercer concepto que es el de adiestramiento; sin embargo, también puede advertirse, que el área cognoscitiva (teoría) y el área psicomotriz (práctica) siempre van de la mano, la teoría no sirve sin la práctica y viceversa, de ahí que en muchas ocasiones se utilice solo el concepto de capacitación, dando por hecho que se incluye el adiestramiento, caso concreto el de French que solo habla de capacitación y desarrollo.

De esta manera se puede observar que ambos autores coinciden en los conceptos de capacitación y desarrollo, teniendo como ejemplos específicos lo siguiente:

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>
Educación a distancia	Planes de vida y carrera
Lecturas	Evaluaciones del desempeño
Cursos, conferencias	Becas de estudio académicos
Instrucción programada, etc.	Seminarios, etc.

## **2.5 Aspecto legal de la capacitación.**

### **2.5.1 Antecedentes.**

Un aspecto legal de la capacitación tiene su fundamento en la Ley Federal del Trabajo y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la encargada de vigilar que las empresas cumplan con este deber. Pero, también tiene una historia, de tal manera que la constitución política de 1917 marca un momento de gran importancia y trascendencia en la evolución laboral, al señalar el artículo 123, entre otros derechos:

- La fijación de jornada máxima de ocho horas.
- La indemnización por despido injustificado.
- El derecho de asociación y de huelga por parte de los trabajadores.
- El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social.

En este mismo año, la Ley de Secretarías de Estado incluye la materia laboral como uno de los ramos de la Administración Pública al instituir dentro de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo el servicio de inspección del trabajo a cargo de un departamento específico.

La naturaleza misma de nuestro régimen federal ocasionó problemas respecto a la interpretación de las disposiciones constitucionales en los casos que trascendían el ámbito geográfico de las Entidades Federativas cuyas leyes laborales no resolvían dichas cuestiones. Ante esta situación, en 1927, se creó la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, con la finalidad de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos de trabajo surgidos en las zonas federales, en las industrias cuyo establecimiento o explotación fuese motivo de contrato o concesión federal, en los casos en que por convenio de la mayoría de representantes de una industria y los trabajadores del ramo se hubiese aceptado expresamente la jurisdicción federal. El ordenamiento de la creación de dicho tribunal determinó que estaría integrado por igual número de representantes de los obreros y de los patrones, y uno nombrado por la Secretaría de la Industria,

Comercio y Trabajo; asimismo, estableció su asiento en la capital de la República y la existencia de las mismas Juntas Regionales de Conciliación que fuesen necesarias.

El 31 de diciembre de 1940 se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para crear la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias.

A la iniciativa del Ejecutivo Federal, en el mes de Enero de 1978 el Poder Legislativo reformó las fracciones XII, XIII, XXXI del Apartado A del artículo 123 Constitucional. A través de dichas reformas se consignó en la Ley Suprema de la Federación el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo y se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, así como la citada materia de capacitación y adiestramiento, y la seguridad e higiene en el trabajo.

En abril de 1978, la Ley Federal del Trabajo de 1970 fue reformada por el H. Congreso de la Unión. Cabe destacar la modificación del artículo 538, que determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la STPS denominado Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, cuya atribución principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El 4 de marzo de 1983, como resultado de los cambios sustantivos en unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades sectoriales, se crea la Dirección General de Capacitación y Productividad, integrada por la Dirección de Capacitación de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

### **2.5.2 El proceso de la capacitación en el marco legal.**

La STPS consciente de los situación cambiante de hoy en día, no solo nacional sino también internacional, en los ámbitos económicos, sociales, tecnológicos, etc.

considera que estos son factores que demandan adaptaciones e innovaciones en las formas de organización y en los procesos productivos de los centros de trabajo. De ahí que el gobierno federal bajo el contexto del Plan Nacional de Desarrollo y en particular de los Programas para el Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales y el de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social impulsa un importante esfuerzo de desregulación y simplificación administrativa en todas las áreas de su competencia.

La STPS tiene una Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo (Dirección General de Capacitación) cuyo objetivo es:

- Crear las condiciones necesarias para que los trabajadores y empresarios puedan desarrollarse y evolucionar de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios, especialmente en la tecnología y los nuevos procesos productivos.
- Fomentar las actividades de capacitación como medio para procurar el bienestar y bienestar de los trabajadores y con ésto incrementar su productividad y consecuentemente la competitividad de las empresas.

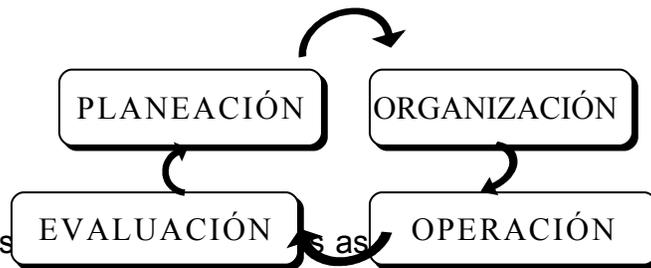
El Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) es un mecanismo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social creado para proporcionar apoyos para capacitación de los trabajadores en activo y empleadores de las micro, pequeñas y medianas empresas. El PAC contribuye, de esta forma, a promover la cultura laboral que entiende el trabajo como el punto en donde la persona descubre la naturaleza y la transforma para su beneficio. Lo anterior como condición fundamental para incrementar su productividad.

El actual entorno de crecimiento económico requiere de empresas productivas con organizaciones competitivas que puedan adaptarse a la dinámica de los mercados y al ritmo del cambio tecnológico, que demandan mayores niveles de capacitación de los trabajadores. "Este es un programa de carácter público, no es

patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. En consecuencia, quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente".

De igual manera la STPS concibe a la capacitación como "el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño".

### PROCESO DE CAPACITACIÓN SEGÚN STPS.



De esta manera, se trata de un proceso que se desarrolla en cuatro etapas, las cuales se relacionan entre sí de la siguiente manera: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, OPERACIÓN y EVALUACIÓN. Este proceso se desarrolla de manera cíclica, es decir, una vez que se completa una etapa, se inicia la siguiente, y así sucesivamente, hasta que se completa el ciclo.

#### 2.5.2.1 Planeación.

Como ya se estudió en temas anteriores, en el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales a través de la DNC. Aquí se precisan los objetivos generales del plan.

Para facilitar la organización y operación del proceso capacitador, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los

procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas, al cual se le denomina Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Para constituir la comisión mixta es necesario observar las siguientes normas:

- Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.
- La elección de los representantes patronales la realizará directamente el patrón o su representante legal.
- Para el caso de relaciones colectivas de trabajo, el Secretario General del Sindicato designará a los representantes de los trabajadores.
- Cuando en la empresa sólo rija contratación individual, los trabajadores elegirán por mayoría a sus representantes.
- Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.

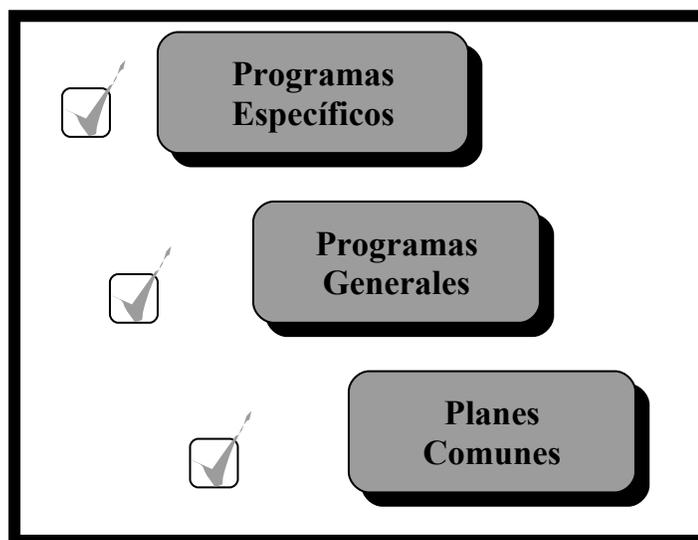
Algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión mixta se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente. Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola comisión mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos. En caso contrario, se puede integrar una comisión mixta por centro de trabajo.

Para formalizar la constitución de la comisión mixta de capacitación, la empresa requisita en original y copia la forma DC-1 y elabora las Bases Generales de Funcionamiento, que deberá mantener en registros internos (no es necesario presentar la documentación ante la secretaría). La STPS podrá solicitar información adicional sobre la constitución, Bases Generales de Funcionamiento y

seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses, para ésto se pueden emitir minutas de cada una de las reuniones de la comisión mixta.

### 2.5.2.2 Organización.

En esta etapa se desarrollan los programas que constituyen el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución. De igual manera, se describen los objetivos de aprendizaje, el contenido temático, las actividades de instrucción, los recursos didácticos y las formas de evaluación. La STPS indica que las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:



**Programas específicos:** Son el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por el personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la STPS.

**Programas generales:** Son el conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidas a una ocupación o puesto de trabajo de una

determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el Sistema General de Capacitación. El titular de un sistema general es una organización empresarial responsable de registrar ante la STPS la totalidad de programas bajo este esquema. La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los programas generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

**Planes comunes:** Este modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

**Combinación de programas generales y específicos:** La empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales.

Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididas en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del periodo establecido.

Una vez que se han determinado los cursos y/o eventos de capacitación, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias.

El patrón tiene diferentes opciones para este fin:

- A) **Que el propio personal de la empresa, habilitado como instructor, imparta la capacitación.** Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.
- B) **Contratación de servicios externos de capacitación.** Para este propósito, existen dos tipos de agentes capacitadores externos:

**Instructores externos independientes:** Personas físicas que por si mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación. El registro que otorga la STPS es voluntario. Deberán presentar el formato DC-5.

**Instituciones o escuelas de capacitación:** Personas físicas o morales con plantilla de instructores, programas y cursos de capacitación ante la Dirección General de Capacitación o la Delegación Federal del Trabajo que corresponda. Es requisito para este grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la STPS.

- C) **Utilización de agentes auxiliares de capacitación.** Se puede disponer también de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas que, sin ser instituciones de capacitación, participan en el proceso de formación del personal de los centros de trabajo con los que existe relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto del aprovechamiento del mismo o la compra venta de bienes y servicios. Este tipo de instructores no requiere trámite alguno de registro ante la STPS.
- D) **Capacitación en el extranjero o por técnicos extranjeros.** Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten

el país para formar a los trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas. Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral.

Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el periodo de su capacitación. Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas; es importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente:

- El plan puede tener una duración máxima de cuatro años, dicho periodo estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar.
- Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la empresa.
- En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas. Esta actividad depende de la prioridad realizada al final del diagnóstico de necesidades.
- En caso de seleccionar a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraen a instructores para impartir capacitación deberán contar con el registro proporcionado por la STPS.
- Deberán ser de aplicación inmediata.

Por otra parte, si la empresa cuenta con más de un establecimiento el plan se puede estructurar considerando las siguientes opciones:

- Si en los diversos establecimientos únicamente existe contratación individual, se recomienda estructurar un plan y programas para facilitar el seguimiento de las acciones de capacitación.

- En caso de que exista contratación colectiva diferente para cada establecimiento, se puede conformar un plan y programas mediante acuerdo de los involucrados.
- Con referencia al punto anterior, si no es posible concertar la realización de un plan, entonces cada establecimiento elabora y ejecuta su propia estrategia de capacitación con la posibilidad de ser administrados por la unidad central o matriz.

Una vez formulado el plan y los programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la comisión mixta para realizar las sugerencias y recomendaciones necesarias.

La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización, permiten requisitar la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la STPS, de manera directa, por correo certificado o servicios de mensajería, a efecto de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de capacitación. Cabe anotar que en el caso de planes y programas comunes, la forma deberá ser requisitada y presentada por cada empresa (conforme lo establecido en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2004).

La información correspondiente a los objetivos, contenidos temáticos, puestos a capacitar y procedimientos de selección para la capacitación de los trabajadores, se mantendrá en registros internos de la empresa y será verificable por la autoridad laboral en cualquier momento.

### **2.5.2.3 Operación.**

En esta etapa se ponen en marcha los planes de capacitación, de tal modo que ésta es la parte sustantiva del proceso ya que implica el desarrollo de los eventos programados, interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje, se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Como resultado de la impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas. Para este fin, se utiliza la forma DC-3, misma que se otorga al trabajador conforme a los siguientes criterios:

- La expide la entidad instructora o el patrón, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.
- La entrega el representante legal de la empresa.
- La autentifica la comisión mixta a través de un representante acreditado.

La constancia no debe enviarse a la autoridad laboral, sin embargo, la empresa deberá de conservar copia de las constancias otorgadas a los trabajadores capacitados al menos durante un año. En adición a lo anterior, la empresa llevará un control con la información de los trabajadores capacitados a través de la lista de constancias de habilidades laborales que haya expedido.

Por tal propósito se utiliza la forma DC-4 debidamente requisitado acorde a lo establecido en los criterios administrativos publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2004, la cual será presentada a la autoridad laboral por el patrón o el representante legal de la empresa de manera directa en la Dirección General de Capacitación o en la Delegación Federal del Trabajo correspondiente, por correo, servicios de mensajería o a través de medios magnéticos.

#### **2.5.2.4 Evaluación.**

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar tanto

técnica como profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos. Ésto implica:

- Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- Determinar los recursos humanos que fueron formados.
- Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- Establecer nuevos objetivos y metas.

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con esta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo. Las actividades inherentes a la evaluación cubren un ciclo de capacitación y hace posible el contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

De manera general, se puede decir que al cumplir estas etapas, la STPS considera que la empresa ha cumplido con un ciclo de capacitación; sin embargo, ésto no quiere decir que sea el único, las empresas deberán de cumplir con sus planes y programas de capacitación. De igual manera, al término de dichos planes, se deben registrar los nuevos.

# **CAPÍTULO 3**

## **COMPETENCIA LABORAL**

## CAPÍTULO 3 COMPETENCIA LABORAL.

### 3.1 Concepto.

Hoy en día se torna más difícil encontrar personal que cumpla con las aptitudes que las empresas demandan. Los egresados universitarios enfrentan grandes problemas para satisfacer las necesidades del sector productivo debido al gran trecho existente entre la universidad y la industria. Por un lado las universidades establecen sus planes de estudio de acuerdo a su criterio; y por el otro, las crecientes necesidades organizacionales, sólo provocan que la brecha entre éstas, sea cada vez más preocupante.

Pero estas diferencias no sólo se dan entre universidades y organizaciones, el problema se extiende entre universidades y entre organizaciones. Por ejemplo, cuando un ex-empleado de la empresa A, entra a la empresa B, resulta que todo lo que él aprendió en su antiguo empleo, ahora en su nueva ocupación ya no es válido, siendo que pertenecen a la misma rama de actividad. Y no se diga entre universidades, mientras que un alumno de la universidad C cursó el nivel 3, resulta que ese alumno en la universidad D, tiene que empezar con el nivel 2.

Pero, ¿cómo saber qué es lo que cada persona debe saber en su rama de actividad y sea válido en cualquier lugar? El reto es demostrar que se es competente laboralmente, y ésto puede ser resuelto con la certificación de un tercero.

El certificado de competencias laborales es un reconocimiento realizado por una tercera parte, y asegura que un individuo es competente en una función productiva con base en una norma que ha sido elaborada por los sectores productivos.

Según Boyatzis, la competencia laboral “es una característica subyacente a la persona que resulta en un desempeño efectivo o superior en el trabajo”.<sup>15</sup>

En pocas palabras, una competencia laboral es una serie de aptitudes, ya sean físicas o intelectuales que posee una persona y que son válidas dentro de su rama de actividad, avaladas por un tercero como calificadas.

### **3.2 Antecedentes.**

Dicho término fue probablemente acuñado por David C. McClelland a principios de los setentas y publicado en “Testing for Competences Rather than for Intelligence”, *American Psychologist*, 1973. El programa de competencias laborales es un proyecto que a nivel mundial tiene alrededor de 16 años de existir. En países como el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Francia, han estado implantando esta nueva filosofía de la vida laboral.

En México no dejaba de ser una filosofía de trabajo y muy pocas empresas utilizaban ese modelo o trabajaban en alguno parecido; sin embargo, la globalización como nuevo orden económico viene a estimular el uso del programa de competencias laborales.

Éstos cambios ya se vienen dando desde hace más de veinte años en países como Inglaterra, Francia, Canadá y Australia, entre otros. La experiencia de estos países muestra que, el aumento de la productividad y competitividad tanto de las empresas como de la economía en su conjunto dependen en gran parte de los esfuerzos que realicen y las estrategias y recursos que se apliquen para llevar el nivel educativo de la población y de calificación de la fuerza laboral.

En México, a partir de 1993 se intensificaron los esfuerzos para modernizar la formación y la capacitación: se efectuaron consultas a los sectores productivos

---

<sup>15</sup> Richard Boyatzis. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. 1982, p. 165.

y laboral, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación, y se conocieron y analizaron experiencias internacionales sobre la integración de sistemas de formación con el enfoque de competencia laboral, similares al que se pretende implantar en el país.

De los estudios efectuados<sup>16</sup>, se evidenció que la población trabajadora (36.5 millones de personas) posee una base educativa deficiente, ya que el promedio de escolaridad es de 7.4 años (ciclo 1996-1997); 22% no ha concluido sus estudios de primaria; apenas el 7% continúa estudiando y 94% son personas entre 12 y 29 años de edad, lo que refleja un abandono de las aulas por parte de la población mayor de 30 años. A ello, se agrega la escasez de oportunidades para la educación continua de trabajadores, lo que sugiere desde el punto de vista laboral, lo que sabe la gran mayoría de las personas lo han aprendido en los centros de trabajo más que en la escuela, incluyendo a los del sector informal y a las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que el capital intelectual se genera en todos los sectores.

Asimismo, se encontró que cuatro quintas partes de la fuerza de trabajo que tiene el país en el año 2005 ya está en el mercado laboral, en donde además de participar en la actividad económica, recibe capacitación y formación para el trabajo. Ésto quiere decir que una alta proporción de la población que participa en el mercado laboral adquiere y desarrolla competencias para el trabajo en las empresas en donde presta sus servicios.

En base a lo anterior, se requiere mejorar la eficiencia, calidad y pertinencia de la educación y capacitación, sino también revalorar la función educativa de la empresa como eje principal de formación de recursos humanos dentro de un sistema de certificación que permita recuperar y reconocer socialmente la experiencia laboral y el capital intelectual que aporta el individuo.

---

<sup>16</sup> Datos publicados por el CONOCER en Diciembre de 1998

En este marco, surge el concepto de Competencia Laboral como un medio para determinar la capacidad productiva de un individuo que se establece en la medida de su desempeño de su contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad; es decir, que abarca el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

### **Hacia un nuevo concepto de Capacitación y Desarrollo**

#### **Enfoque tradicional**

Enfoque de oferta (académico)  
Fragmentación institucional  
Programas rígidos  
Falta de información comparable

#### **Nuevo Sistema**

Programas flexibles (modulares)  
Capacitación a lo largo de toda la vida  
Estándares comparables  
Enfoque de demanda (productivo)  
Integración institucional

### **3.3 EI CONOCER.**

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es un fideicomiso público sin carácter paraestatal cuya misión es “fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral mexicana, promoviendo y coordinando el establecimiento de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)”<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Proyección Humana. El sistema de certificación de competencia laboral. p. 32.

El CONOCER se constituyó el 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP, avalado por el Ejecutivo Federal e integrado por los sectores públicos, obreros, empresariales y agropecuarios, así como por el Fideicomiso de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Cada sector está integrado de la siguiente forma:

***Por el Sector Público:***

- Secretario del Trabajo y Previsión Social
- Secretario de Educación Pública
- Secretario de Hacienda y Crédito Público
- Secretario de Comercio y Fomento Industrial
- Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Secretario de Turismo

***Por el Sector Obrero:***

- Presidente del Consejo del Trabajo
- Secretario de Educación, Capacitación y Adiestramiento de la Confederación de Trabajadores de México
- Secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana
- Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana
- Secretario de Asuntos Campesinos del Comité Ejecutivo Nacional de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos

***Por el Sector Empresarial:***

- Presidente del Consejo Coordinador Empresarial
- Director General del Grupo Vitro, S.A.
- Presidente del Consejo de Administración de Teléfonos de México, S.A. de C.V.

- Presidente del Consejo de Administración del Grupo Posadas
- Presidente del Consejo de Administración del Grupo CONDUMEX, S.A. de C.V.

***Por el Sector Agropecuario:***

- Secretario General de la Confederación Nacional Campesina

***Por el Fideicomiso de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral:***

- Secretario Ejecutivo del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

Los objetivos centrales del CONOCER son los siguientes<sup>18</sup>:

- Promover la Generación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, a través de la organización y apoyo a Comités de Normalización.
- Integrar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que permita orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas.
- Desarrollar el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral, que reconozca formalmente los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos, independientemente de cómo, cuándo y dónde las hayan adquirido.
- Establecer los lineamientos y mecanismos aplicables a la constitución y operación de Comités de Normalización, Organismos Certificadores y Centros de Evaluación, que aseguren la calidad, transparencia y equidad de los Sistemas Normalizados y de Certificación y Competencia Laboral.

---

<sup>18</sup> CONOCER. Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación (PMTYC). Actividades Realizadas 1995-1998, p. 12.

- Proporcionar a las instituciones educativas y de capacitación información relativa a las Normas Técnicas de Competencia Laboral, con el fin de que éstas sean utilizadas para diseñar contenidos de formación que respondan a las necesidades de la población y del sector público.

Como se pudo observar, el CONOCER es el encargado de integrar el Sistemas Normalizados de Competencia Laboral (SNCL) a través del diseño, organización y operación del mismo. El SNCL tiene los siguientes propósitos:<sup>19</sup>

- Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando su correspondencia con las necesidades de calificación.
- Conformar un sistema de información sobre las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal calificado de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral, y facilite la toma de decisiones en el mercado de trabajo.
- Facilitar la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones, y contribuir a la identificación y solución de problemas que afectan los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación, así como de autoestima y permitiéndole ir acumulando capital intelectual.

---

<sup>19</sup> CONOCER. Ob. cit. Actividades Realizadas 1995-1998, p. 19.

Para lograr la instrumentación de estos Sistemas Normalizados de Certificación y Competencia Laboral, se ha establecido una estrategia que contempla cuatro ejes:

1. El primer eje tiene como propósito promover y apoyar la organización y funcionamiento de Comités de Normalización de Competencia Laboral, cuya tarea central es la identificación de funciones susceptibles de normalizar y la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral por función productiva, a fin de proponerlas al CONOCER para que sean reconocidas como Normas de carácter nacional. El CONOCER a su vez las publica en el Diario Oficial de la Federación y aplica una estrategia de difusión que asegure calidad, cobertura y participación de los Comités de Normalización, las empresas e instituciones educativas involucradas.
2. El segundo eje consiste en desarrollar experiencias o casos piloto en instituciones educativas y de capacitación públicas y privadas, que permitan generar experiencia institucional en cuanto al diseño de contenidos educativos basados en Normas Técnicas de Competencia Laboral, probar metodologías, desarrollar materiales didácticos y mejorar el equipamiento de capacitación, así como formar y generar una masa crítica de personal docente capaz de ir transformando la oferta educativa hacia el enfoque de competencia laboral. Con ello se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y la capacitación que se ofrece a la población y a la planta productiva.
3. El tercer eje consiste en desarrollar Casos Piloto en empresas o grupos de empresas, en los que participan representantes de los sectores empresarial y laboral, con el fin de identificar los factores críticos en los que es necesario poner especial atención para asegurar la adopción y desarrollo exitoso de la formación basada en competencia laboral, así como generar experiencias demostrativas que provoquen efectos multiplicadores entre los trabajadores y otras empresas, estimulando así la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral en el mercado.

4. El cuarto eje tiene como finalidad la promoción, constitución y operación de Organismos Certificadores, cuya misión es establecer un sistema de evaluación y certificación de competencia laboral, mediante el cual se reconozcan y certifiquen de manera formal los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, independientemente de cuándo, cómo y dónde las hayan adquirido. Las características de este sistema son:

- Que la certificación sea voluntaria, imparcial y de libre acceso.
- De validez universal y con un mismo formato.
- Que sea realizada por instituciones especializadas, reconocidas y de tercera parte; es decir, que no mantengan o hayan tenido algún tipo de relación laboral o de capacitación con el aspirante a la certificación.

Para apoyar la instrumentación de esta estrategia, el CONOCER ha emitido y publicado en el Diario Oficial de la Federación un conjunto de 27 Reglas generales y específicas, en las que se establecen bases y criterios para la integración y funcionamiento de los Sistemas Normalizado de Certificación y Competencia Laboral

Antes de continuar, es conveniente estudiar algunos conceptos clave. Cabe aclarar que éstos son extraídos del Informe de Actividades realizadas por el CONOCER por el periodo de 1995 a 1998<sup>20</sup>, para evitar la distorsión de los mismos.

***NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL:*** se integra por un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función productiva, y que al ser verificados en las situaciones de trabajo permiten

---

<sup>20</sup> CONOCER. Ob. cit. Actividades Realizadas 1995-1998, p. 20.

determinar si la persona ha alcanzado el tipo y nivel de competencia, así como la calidad de desempeño esperada por el sector productivo.

En este sentido, una Norma Técnica de Competencia Laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que el individuo debe demostrar su aptitud.

Asimismo, una Norma refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
- La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Para asegurar su relevancia, las Normas son determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleadores en el seno de los Comités de Normalización de Competencia Laboral constituidos, poniendo mayor énfasis en las funciones más generales de distintas ramas, lenguajes tecnológicos y áreas ocupacionales.

Las propuestas de Normas son sometidas a un amplio proceso de validación, a fin de que sean presentadas para su aprobación al pleno del CONOCER y para su sanción a las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión social, lo que permite asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral son actualizadas periódicamente y de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

**TIPOS DE COMPETENCIA LABORAL:** este enfoque clasifica tres tipos de competencia.

**Básica:** Se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, de expresión y de comunicación tanto verbal como escrita, entre otras.

**Genérica:** Describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

**Específica:** Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva.

**NIVEL DE COMPETENCIA:** Describe el desempeño que una persona puede ser capaz de lograr bajo determinadas condiciones. Un trabajador puede ascender de nivel de competencia en la medida en que incrementa la variedad de actividades que es capaz de realizar, la complejidad de las mismas y el grado de autonomía con que las lleve a cabo.

**ÁREA DE COMPETENCIA:** Este concepto se introduce en virtud de que una misma función laboral puede presentarse en distintas ramas de actividad

económica. En ésta, se agrupan las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes servicios de especie similar.

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** Es una función integrada por un conjunto de Elementos de Competencia, las cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

**ELEMENTO DE COMPETENCIA:** Es la parte constitutiva de una unidad de competencia, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo, es decir, el último nivel que describe lo que una sola persona realiza en el marco de una función productiva.

Con base en el Elemento de Competencia se definen los Criterios de Desempeño, el Campo de Aplicación, los Requerimientos de Evidencia y la Guía de Evaluación:

- a) Los Criterios de Desempeño son planteamientos de evaluación que describen los resultados a obtener;
- b) El Campo de Aplicación está constituido por enunciados que definen las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo;
- c) Los Requerimientos de Evidencia detallan las situaciones y resultados que pueden utilizarse como evidencias por desempeño o de conocimiento; y,
- d) Las Guías de valuación describen las formas en que se evalúa el desempeño de una determinada función laboral.

**EVIDENCIAS PARA DEMOSTRAR LA COMPETENCIA:** También constituye el elemento de evaluación, la cual expresa que a través de las evidencias por desempeño y de conocimiento que debe demostrar un individuo para confirmar su dominio sobre los conocimientos y habilidades que dan sustento a su competencia. En este sentido, las evidencias complementan a los Criterios de Desempeño.

La Evidencia por Desempeño se refiere a las situaciones requeridas y a los productos que pueden usarse como pruebas de que el individuo cumple con los requerimientos de la Norma Técnica de Competencia Laboral.

En la Evidencia de Conocimiento se detallan tanto los métodos, principios y teorías generales que se juzga necesario conocer para un desempeño competente, como los conocimientos que permiten adaptarse o tomar decisiones respecto a circunstancias variadas, y que tienen que ver con información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidad.

<b>Título de la Unidad</b>		
<i>Título del Elemento:</i> Señala lo que la persona debe ser capaz de hacer		
<i>Criterio de Desempeño</i>	Requerimiento de la Evidencia y Guía de Evaluación	
	<u><i>Evidencia por desempeño</i></u>	
	<i>Evidencia Directa por Desempeño</i>	<i>Evidencia por producto</i>
	<p>Establece los planteamientos de evaluación que describen el o los resultados a obtener por el elemento. Al verificar también el desempeño correcto, se confirma la competencia</p>	<p>Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño para la demostración del logro de la Norma mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere</p>

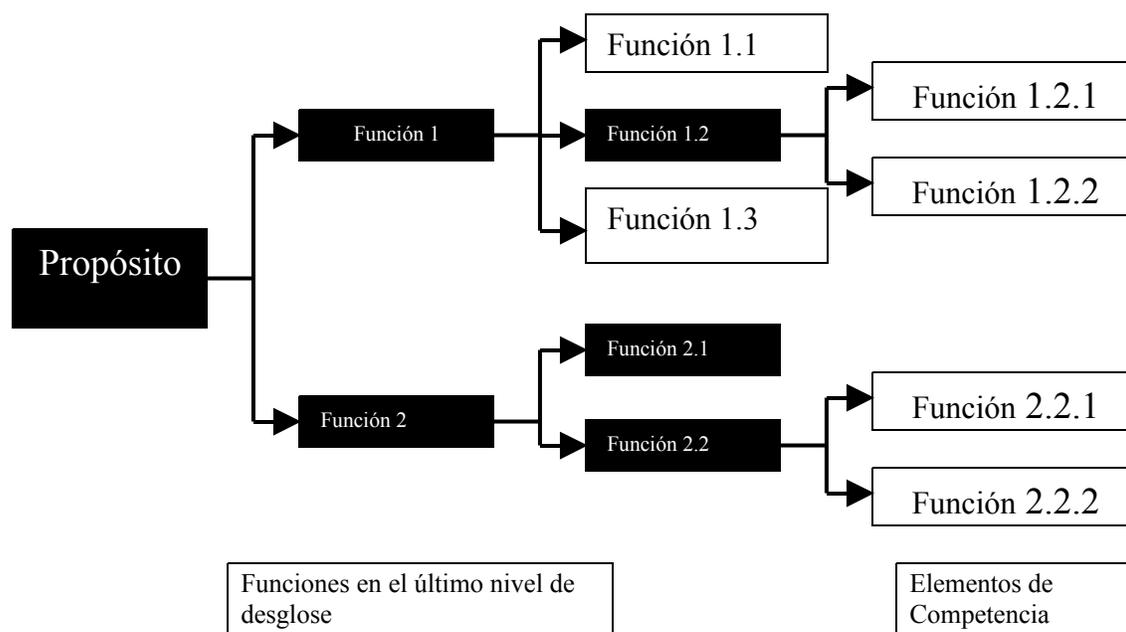
Con base en estas precisiones conceptuales, una Norma Técnica de Competencia Laboral se integra de la siguiente manera:

<p><i>Campo de Aplicación</i></p> <p>Enuncia las diferentes circunstancias con las que la persona se enfrentará en el lugar de trabajo y en las que pondrá a prueba su competencia</p>	<p><i>Evidencia de Conocimiento</i></p>	
	<p>Conocimiento de Base</p>	<p>Conocimiento Circunstancial</p>
	<p>Detalla conocimientos de:</p> <p>a) métodos</p> <p>b) principios</p> <p>c) teorías que se consideren necesarias para su desempeño competente</p>	<p>Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones respecto a (o adaptarse a) circunstancias variadas y tienen que ver con:</p> <p>a) Información</p> <p>b) Sistemas de producción</p> <p>c) Estructuras de responsabilidades</p>
	<p><i>Guía de Evaluación</i></p> <p>Generalmente detalla los métodos de evaluación y como se comparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado)</p>	

**TÉCNICA DE ANÁLISIS FUNCIONAL:** La competencia laboral no puede derivarse del análisis ocupacional tradicional, por medio del cual se identifican y enuncian tareas por puesto de trabajo, sino que es necesario aplicar un método que permita destacar las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva. Este método es el Análisis Funcional, que consiste en aplicar un enfoque que va de lo general a lo particular, para identificar las relaciones que se van generando entre los propósitos, funciones, Unidades y Elementos de Competencia de una función productiva.

El resultado de su aplicación es el Mapa Funcional, en el que se expresan el propósito principal, las funciones clave y las subfunciones, hasta llegar al concepto de Elemento de Competencia ya descrito.

**Para fines de normalización, la competencia laboral se deriva del análisis de las funciones productivas a partir del propósito principal**



**MATRIZ DE CALIFICACIONES:** El término de Calificación en el contexto de la competencia laboral, se concibe como un conjunto de Unidades de Competencia básica, genéricas y específicas a un cierto nivel de complejidad, variedad y autonomía, así como para una determinada área de ocupación; es decir, una Calificación se constituye por las interrelaciones que se establecen entre niveles y áreas de competencia, las cuales se integran en una matriz de doble entrada, en donde los renglones expresan los niveles y las columnas las áreas, representando cada una de las celdas una Calificación. La Matriz de Calificaciones está conformada por cinco niveles, 11 grandes áreas y 55 subáreas de competencia laboral.

Cabe señalar que de los avances alcanzados en el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral, destaca la articulación de distintas competencias para asegurar su transferibilidad en el mercado de trabajo. Este Sistema está integrado en una Matriz Tridimensional, donde el primer plano contiene las ocupaciones del mundo de trabajo; un segundo plano las Calificaciones, que incluyen las áreas y niveles de competencia; y, un tercer plano los comportamientos comunes.

Las “dimensiones” y las “escalas” ocupacionales derivadas del Estudio de Análisis Ocupacional, en los que se están incorporando también actitudes y valores que implican el desempeño de una determinada función laboral.

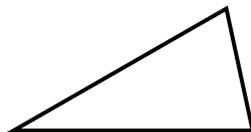
Las “dimensiones” ocupacionales definidas son las siguientes:

1. Administración de información
2. Coordinación y administración de valores
3. Lectura de materiales para uso de información
4. Atención al cliente
5. Comunicación
6. Uso de tecnología
7. Interacción con compañeros de trabajo
8. Operaciones cuantitativas
9. Manejo, almacenamiento, preservación y manufactura de materiales y productos.

Las “escalas” se indican a continuación:

1. Lectura
2. Escritura

3. Tecnología aplicada
4. Comunicación oral
5. Localización de información
6. Matemáticas
7. Entorno organizacional
8. Relaciones interpersonales
9. Toma de decisiones



### 3.4 Certificación y beneficios.

De acuerdo a los temas anteriores, se podría decir que la certificación de competencia formalmente Unidades de Competencia  
Básica  
Genérica es el proceso mediante el cual un tercero reconoce que una persona es competente para desempeñar una función laboral determinada, en la manera en que se haya adquirido la habilidad y/o conocimientos, basado en una Norma Técnica de Competencia Laboral aprobada por el CONOCER.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene como principales objetivos:

- Reconocer de manera formal las competencias de los trabajadores, adquiridas mediante la capacitación o por experiencia propia.
- Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores mayor capacidad de aceptación a los cambios de mercado laboral, así como desempeñar distintas funciones productivas con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por los centros de trabajo y establecidos en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Generar oportunidades para la formación y capacitación integral de manera continua de los individuos.
- Permitir la acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, así como el desarrollo de su autoestima
- Facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo o entre diferentes empresas y ramas de actividad económica, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- Apoyar a las empresas para detectar las necesidades de capacitación de sus trabajadores.
- Agilizar y disminuir costos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Proporcionar información a los distintos agentes económicos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes laborales de las personas, apoyando la toma de decisiones y la transparencia del mercado laboral.

### 3.4.1 Características de la certificación.

De igual manera, cabe destacar algunas características de este sistema.

- **La certificación deberá ser voluntaria**, las instituciones educativas ni laborales podrán imponer la certificación como una exigencia. Cada persona decide el momento en que se desee obtener la certificación de su competencia laboral.
- **La certificación será otorgada de una tercera parte**, en este caso los Organismos Certificadores de Competencia Laboral (de los que se hablará más adelante) son los encargados de realizar dicha tarea.
- **Se utilizará formato único**, ésto con el fin de homogeneizar los certificados de competencia laboral que otorguen los diferentes Organismos Certificadores. A su vez, permite su integración en un sistema de información sobre la competencia laboral de los individuos que apoye el funcionamiento del mercado de trabajo y su reconocimiento a nivel nacional.
- **Operación transparente**, para que el Sistema de Certificación muestre transparencia, los interesados en la certificación tienen acceso al conocimiento de las Normas Técnicas de Competencia Laboral y de las formas en que se lleven a cabo los procedimientos de evaluación, verificación y certificación. De igual manera, se realizan trámites simples y los estrictamente necesarios.

### 3.4.2 El certificador.

Como se puede observar, la certificación no la lleva a cabo directamente el CONOCER o alguna institución educativa o de capacitación, para ello existen los Organismos Certificadores de Competencia Laboral, los cuales son promovidos y acreditados por el mismo CONOCER.

Los Organismos Certificadores deben garantizar que actuarán con independencia de los procesos de capacitación y ser ajenos a cualquier relación con los candidatos a la certificación; es decir, que una institución educativa o de capacitación no puede aspirar a acreditarse como Organismo Certificador, pero sí a participar como Centro de Evaluación de Competencia Laboral, debidamente acreditado por algún Organismo Certificador.

Para contar con la acreditación del CONOCER, entre otros requisitos, la instancia interesada en constituirse como Organismo Certificador debe demostrar que cuenta con capacidad técnica para que le permita cumplir con los requerimientos de calidad y equidad del Sistema, además de contar con el personal competente e infraestructura física y administrativa para el control y manejo de la verificación y certificación de competencia laboral. Asimismo, para operar se deberán cumplir con las cuotas de acreditación establecidas por el CONOCER.

De igual manera, el CONOCER faculta a estos Organismos Certificadores para acreditar a personas morales como Centros de Evaluación y a personas físicas como Evaluadores Independientes, con el fin de que lleven a cabo el proceso de evaluación, tomando como base los criterios, lineamientos y mecanismos establecidos por el CONOCER, así como por lo que consigna la Norma Técnica de Competencia Laboral que corresponda.

La certificación de competencia laboral tiene como base el proceso de evaluación, mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo para determinar si es competente, o todavía no, para realizar una cierta función laboral. Esta tarea corresponde a los Centros de Evaluación y a los Evaluadores Independientes, los cuales para que obtengan su acreditación, deberán contar con la capacidad técnica para recoger las evidencias mediante la observación directa del desempeño, en el sitio de trabajo real o en instalaciones similares adecuadas, así como con los recursos administrativos para registrar los

resultados de las evaluaciones y realizar el cobro de las cuotas de recuperación de los costos de sus servicios.

Con base en los resultados de la evaluación, el Organismo Certificador determinará si procede la expedición de la documentación que reconozca el dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes definidas en la Norma Técnica de Competencia Laboral respectiva.

### **3.4.3 Los candidatos a la certificación.**

Los candidatos a certificación pueden ser las personas desempleadas, los trabajadores en activo, los capacitandos y cualquier individuo independiente que siga los procesos de evaluación y certificación establecidos por el CONOCER, ya sea por iniciativa propia o mediante el apoyo de la empresa en que preste sus servicios, la escuela en que se capacita o a través de la canalización y apoyo que proporcionan los Programas CIMO y PROBECAT de la STPS.

### **3.4.4 El proceso de certificación.**

Para obtener información y orientación al respecto, las personas que deseen la certificación de su competencia laboral pueden acudir a las áreas de información en las escuelas, empresas y organizaciones empresariales; o bien, directamente a las oficinas del CONOCER o a los Organismos Certificadores acreditados.

Para iniciar su proceso de certificación, los candidatos deben realizar una solicitud ante el Organismo Certificador acreditado en el área de competencia en que desee su certificación. Una vez registrada la solicitud del candidato, el Organismo Certificador lo remitirá al centro de Evaluación correspondiente, donde se le aplicará un proceso de “prediagnóstico”, a fin de conocer el estado actual de su competencia laboral; del resultado de éste, se le canaliza directamente al proceso de evaluación o al de capacitación-evaluación, para obtener los

aprendizajes necesarios conforme a lo que establece la Norma Técnica de Competencia Laboral.

### **3.4.5 El proceso de evaluación.**

Este proceso consta de las siguientes etapas:

1. Elaboración del “Plan de Evaluación”, el cual detalla la estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato, lo que proporciona transparencia al proceso de evaluación.
2. Integración del “Portafolios de Evidencias”, que consta de una recopilación de evidencias que demuestren la competencia del candidato; y,
3. Emisión del “Juicio de Competencia” que es el resultado de la comparación de evidencias recopiladas en el Portafolios contra los Criterios de Desempeño, Evidencias y Campos de Aplicación especificados en la Norma Técnica de Competencia Laboral, y el resultado sólo puede ser “competente” o “todavía no competente”.

De este proceso, el sistema de Certificación de Competencia Laboral, genera la Cédula de Evaluación del candidato, así como sus Portafolios de Evidencias, lo que permitirá proporcionarle una mejor orientación para acrecentar sus conocimientos y acumular su capital intelectual a lo largo de toda su vida productiva, así como facilitar la toma de decisiones respecto a su certificación.

El Certificado de Competencia Laboral es otorgado al candidato por el Organismo Certificador, por cada una de las Unidades de Competencia Laboral que el proceso de valuación demuestre que es capaz de desempeñar, y conforme a la Norma Técnica de Competencia a determinado nivel de complejidad, por lo que el candidato puede certificar su competencia ya sea en toda la Norma o sólo en algunas de sus Unidades, lo que permite conocer exactamente lo que necesita aprender para elevar su competencia, transferirla a otras áreas o actividades y decidir el diseño de su propia trayectoria de formación.

### **3.4.6 Calidad y transparencia de la evaluación.**

El CONOCER estableció el proceso de Verificación como un instrumento que garantiza la calidad de la evaluación, que se lleve a cabo de manera imparcial, transparente y objetiva. Asegura que los resultados son válidos y confiables.

La Verificación puede ser:

**Interna:** realizada en el propio Centro de Evaluación por un experto en la función laboral evaluada, y que además cuenta con el certificado de competencia laboral en la Unidad de “Verificación Interna”, generando un reporte de verificación interna.

**Externa:** realizada en el Centro de Evaluación por un experto del Organismo Certificador en el área o subárea de competencia laboral de que se trate, y que también cuenta con el certificado de competencia laboral en la Unidad de “Verificación Externa”, generando un reporte de verificación externa.

### **3.4.7 Principales beneficios.**

Los beneficios derivados de este programa favorecen a todos los involucrados en el proceso de Certificación. Por un lado, los trabajadores, por otro las empresas y por último, el aparato certificador (desde el CONOCER hasta los Centros de Evaluación).

Por su parte los trabajadores:

- Facilita a aquellos que poseen distintos niveles de formación de su acceso al Sistema, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones educativas, favoreciendo la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación, así como la planeación de su propia trayectoria de aprendizaje.

- El individuo se reubicará con mayor facilidad y de acuerdo a sus expectativas en el mercado de trabajo, cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa lo requiera.
- La definición y delimitación de los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo multifuncional y flexible en el área de trabajo y en la empresa, permite que los individuos muestran actitudes orientadas a su mejora continua y su desarrollo personal.
- Contar con mejores esquemas de compensación basado en el desarrollo profesional de competencias laborales.
- Les permite adquirir la formación que responda a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante el establecimiento de un lenguaje común entre la oferta, tanto de educación como de capacitación, y el sector productivo.

Por parte de las empresas:

- Compartir un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación, fortaleciendo su vinculación.
- El contar con indicadores sobre el nivel de calificación de fuerza de trabajo, que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- La transferencia de las competencias laborales de una función productiva a otra, sea de la manera que sea:
  - ✓ Facilita a las empresas contar con recursos humanos calificados que atiendan sus necesidades particulares de calidad y competitividad.
  - ✓ De igual manera, se reducen costos ocasionados por la rotación de personal.
- Apoya el incremento de los niveles de productividad:

- ✓ Al permitir contar con indicadores sobre la calificación de sus recursos humanos.
- ✓ Propiciar la reducción de accidentes y riesgos de trabajo.
- ✓ Favorecer el uso eficiente de los recursos disponibles.
- ✓ Mejorar el ambiente laboral.
- Genera ventajas competitivas al considerar de manera fundamental la capacidad de aprender, adaptar e innovar por parte de los trabajadores; es decir, la conservación, renovación y desarrollo del capital intelectual.
- Genera bases sólidas para la creación de esquemas de compensación en un contexto de ampliación y enriquecimiento de funciones.

Por parte del aparato certificador:

- Les permite integrar en un solo Sistema los esfuerzos y programas de formación y capacitación de recursos humanos, para atender con oportunidad las necesidades de calificación de trabajadores y empleadores.
- Desarrollar y documentar casos piloto en determinadas empresas y sectores, que generen efectos demostrativos para el conjunto de la economía.
- Establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que de transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones de los individuos y agentes económicos; así mismo, que oriente la política pública para el fomento y estímulo de la formación y capacitación.
- Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación, conforme a criterios claros y precisos que tiendan a reducir trámites y simplificar procedimientos.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo, que permitan reconocer y acreditar en cada individuo la competencia laboral alcanzada, independientemente de la forma en que ésta fue adquirida.

# **CAPÍTULO 4**

## **GENERALIDADES DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

## **CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

### **4.1 Origen del crédito.**

La historia del origen del crédito, tiene diversas versiones, ya que en la antigüedad se realizaban préstamos en forma de especies, en el momento que aparece la moneda es cuando son los primeros signos crediticios.

En la antigua Roma se aprecian los primeros signos del desarrollo crediticio, ya que se hablan de réditos, prestamistas y deudores, así como leyes y decretos en donde establecen penas a los deudores.

También se habla de que utilizan los babilonios, griegos y romanos los órdenes de pago, documento similar a la letra de cambio. Cuando el comercio marítimo se incrementa tiene una evolución tremenda el crédito; debido a los movimientos de exportación e importación ya que se requería dinero ajeno para las transacciones, dando origen al desarrollo de la sociedad mercantil, donde el prestamista y comerciante eran socios y dueños de la mercancía situación que llevó a crear los préstamos de dinero.

En la época renacentista las empresas comerciales fueron las primeras instituciones de crédito, más tarde surgen los bancos como entidades crediticias, actualmente existen otras instituciones de crédito como corporativas privadas, la bolsa o mercado de valores, las cajas de ahorro y otras.

A finales de la Segunda Guerra Mundial los países contendientes agravan su liquidez financiera en el ámbito internacional, por tal situación se crea el Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional (FMI), estableciéndose en la Conferencia de Bretón Woods, New Hampshire en 1944, su propósito es servir como guardian del sistema monetario mundial.

Los créditos concedidos por Estados Unidos a países europeos y poco industrializados como África, Asia y América Latina a través de la institución financiera internacional (Banco Mundial) ayudó al incremento económico.

De 1970 a 1980, surgen problemas financieros internacionales, debido al rápido incremento de los precios del petróleo, por lo que muchos países buscaron créditos y a la vez empiezan a tener importantes problemas de deuda externa; sobretodo cuando más tarde se incrementan los tipos de intereses y al mismo tiempo caían los precios de la materia prima.

México no fue la excepción de sufrir estos problemas, ya que el impacto de la crisis se vio reflejada en las altas tasas de interés.

El impacto de las altas tasas de interés por los créditos al comercio e industria, en las pequeñas y medianas empresas ocasiona un deterioro en la producción, depresión en el mercado doméstico, poca capacidad de consumo y la falta de generar empleos. Así como la generación de mayores índices de cartera vencida, afectando a los bancos y originado que los plazos se acorten, no existiendo en México crédito a largo plazo.

Las organizaciones en México, en los últimos tiempos han tenido una disciplina muy estricta en lo que se refiere al Crédito; ésto debido a la crisis económica por lo que se ha visto que hoy en día estén obligados a manejar más cuidadosamente el Departamento de Crédito y Cobranzas.

#### **4.2 Conceptos de crédito.**

Para trabajar el crédito en una organización, es importante conocer su definición, así como otros conceptos que debemos de tener en cuenta para comprender la finalidad que tiene el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Por definición;

Crédito.- ***Del latín “creditum” significa confianza.***

Concepto. “La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio; sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado” <sup>21</sup>

Actualmente existen tres usos diferentes de la palabra “crédito”:

1.- Transacción del crédito.- “comprando a crédito” o bien “extendiendo el crédito”, es el cambio de un valor presente a una promesa de pago en tiempo determinado. En donde el vendedor tiene el derecho de recibir un pago a futuro y el comprador está obligado a pagar en tiempo designado. El pagar es una obligación moral o legal.

2.- Crédito establecido.- es la aceptación de la promesa a pagar, en donde se determina que el comprador es digno de obtención del crédito por su solvencia.

3.- Instrumento de Crédito.- es una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito; los cheques, pagares y aceptaciones mercantiles son instrumentos comunes de crédito.

Otros conceptos importantes para nuestro estudio son:

**Cobranza.**- “es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio del producto o servicio que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de un crédito” <sup>22</sup>

“**Cobranza** es la acción de recuperar el precio de una mercancía en un momento determinado.” <sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuente Emilio, Editorial Trillas, enero 2002, p. 11.

<sup>22</sup> Crédito y Cobranzas, 1ª Edición, Dr. Salvador Mercado H., Ediciones Macchi, México 2003, p. 169.

<sup>23</sup> Ídem

Es necesario que la cobranza se realice adecuada, oportuna y completa; ya que de ésto dependen las empresas para que se tenga liquidez. Cabe mencionar que se debe tener en cuenta diversos criterios para cobrar a los clientes, por ejemplo: si un cliente se atrasa ocasionalmente en el pago, hay que ver cuales son las causas por las que no ha pagado a tiempo y no tomar medidas legales o amenazas.

Por lo que es importante controlar y analizar los estados de cuenta de los clientes, así como el sistema que se tenga en la empresa, para dar seguimiento a que los cobros sean a tiempo.

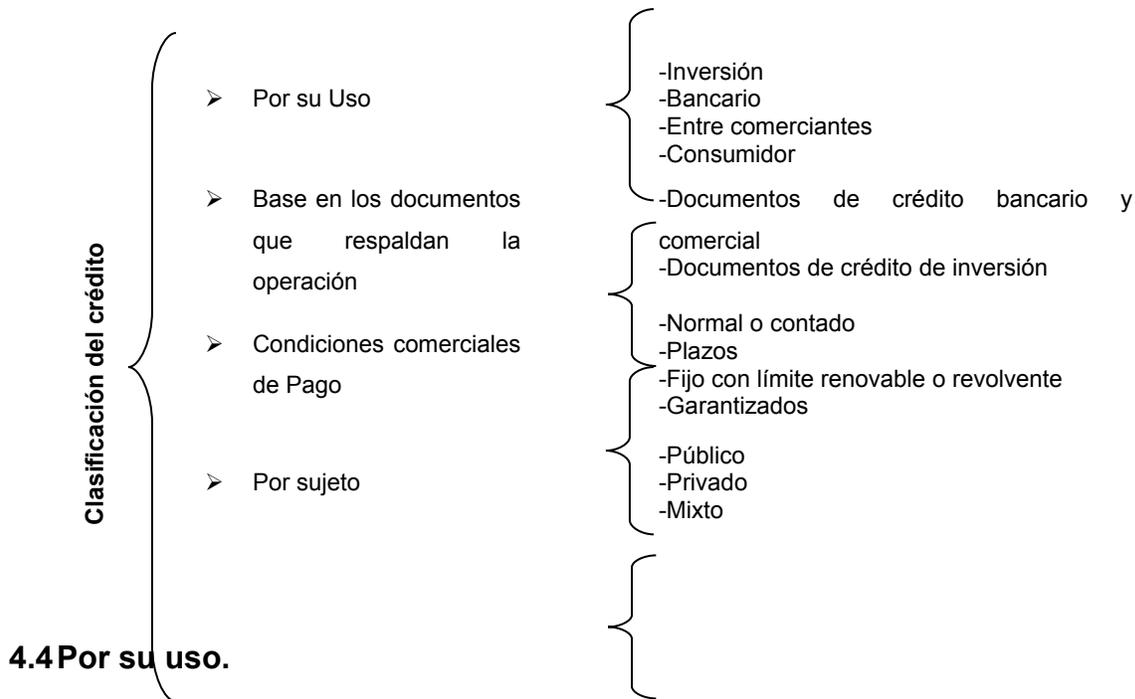
**Factura.-** es un documento comercial, por el cual el vendedor comunica al comprador un detalle de la cantidad, nómina de efectos vendidos y precios respectivos. Su uso es obligatorio, ya que es fijada por el Código de Comercio. Sirve de prueba y ampara la compra realizada, por lo que el comprador esta obligado a pagar.

**Pago.-** es la satisfacción de una deuda en un sistema monetario. Su importancia se deriva de sus consecuencias con respecto al dinero y al crédito. Existen pagos al contado o diferidos.

Los pagos que realice el cliente pueden para cubrir su saldo, es a través de depósitos, ya sea en efectivo, por cheque o mediante transferencias bancarias.

#### **4.3 Clasificación del crédito.**

Se han hecho diferentes clasificaciones según el punto de vista que se considere el crédito o se utilice; a las circunstancias y variantes de cada operación, así como las actividades para que se emplee.



→ Crédito de inversión.- Se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquélla en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés. En este crédito quedan clasificadas las cantidades entregadas con garantía hipotecaria, las inversiones, en bonos, en cuenta corriente, con intereses, etc.

→ Crédito bancario.- Son los que otorga una institución bancaria, se consideran a corto y largo plazo, teniendo garantía o no, así como el monto autorizado, podemos mencionar como ejemplo el crédito de Habilitación o Avío, Refaccionario e Hipotecario.

→ Crédito entre comerciantes.- Se otorga entre comerciantes y es una forma de financiación a corto plazo prácticamente en todos los negocios, está constituido por mercancía o servicios.

→ Crédito al consumidor.- Concede al cliente la entrega de productos o servicios a cambio de recibir su valor con o sin interés pactado u oculto, en una fecha factura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio.

#### **4.5 Clasificación del crédito con base en los documentos que respaldan la operación.**

→ Documentos de crédito bancario y comercial.- Las operaciones que se realicen sean respaldadas y garantizadas a través de documentos que justifiquen la transacción. Refiriéndose a la potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento que acredita la operación realizada.

La letra de cambio está en el primer grupo, a las características del documento, adiciona la garantía de quien firma como aval, respalda la obligación contraída.

La letra simple está en segundo término ya que mantiene la fuerza ejecutiva derivada de tal documento cambiario, pero no la garantía del aval.

Respaldar las operaciones de crédito se emplean otros documentos, como el contrato de cuenta corriente entre otros. Si estos documentos tienen una garantía solidaria, respaldo y seguridad, clasificándose en tercer lugar y en cuarto está el contrato de cuenta corriente simple sin garantía.

→ Documento de crédito en inversión.- Es un crédito a mediano y largo plazo por lo que se utilizan los bonos y pagarés hipotecarios, cantidades fijas y con un interés previamente determinado.

#### **4.6 Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago.**

→ Crédito noren atención amal y contado comercial.- Es un crédito a corto plazo de 30 días (en ocasiones el plazo varía de 60 a 90 días), su característica especial es la inexistencia de un interés aceptado, y casi nunca los respaldan títulos de crédito.

→ Crédito a plazo.- Consiste en dividir los vencimientos en varias partes con fechas de vencimientos distantes, separadas entre sí por iguales períodos. Este tipo de crédito se produce cuando el consumidor al final o usuario adquiere los bienes o servicios (automóviles, línea blanca, terrenos, etc.)

→ Crédito fijo con límite renovable o revolvente.- Éste crédito es a corto plazo (30, 60 y 90 días, y en casos excepcionales a 180 días). Se fija al deudor un límite de crédito para sus compras o adquisiciones que pueda realizar; y se satura cuando el crédito llegue a su límite autorizado o prefijado, y en cuenta queda cerrada para más adquisiciones hasta que el deudor efectúe el pago correspondiente, a partir de este, vuelve abrirse la cuenta por el mismo valor del pago efectuado. El crédito no causa intereses al cliente.

→ Crédito garantizado.- El crédito concedido es de acuerdo al análisis previo del deudor llega hasta determinado límite, mientras que la cuenta no la sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizada.

#### **4.7 Clasificación del crédito por el sujeto.**

→ Crédito público.- Es para el uso del Estado, son otorgados a instituciones gubernamentales, a los estados, municipios, al gobierno federal (escuelas, carreteras, salubridad, etc.)

→ Crédito privado.- Son los que se otorgan o ejercen los particulares; su manejo y ejecución son reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado.

→ Crédito mixto.- Es el crédito combinado de los dos tipos de crédito arriba mencionados.

El crédito también se puede clasificar conforme a la investigación de los datos a investigar, la fuente principal de ingresos y las diversas características distintivas que pueden presentar los diferentes solicitantes de crédito, para lo cual se han agrupado en cuatro tipos básicos, utilizando un formato especial de solicitud para cada uno.

**a. Crédito personal.** Es cuando los ingresos provienen fundamentalmente del solicitante de la prestación de sus servicios personales en una empresa o industria. Anexo 1.

Del cuadro extremo superior izquierdo (1) se anota la fecha en que se verifican los datos, deberán registrarse en caso de aprobación, en el expediente y en tarjeta de control del cliente, para que se usen a futuro, ya sea en caso de aumento de línea de crédito, saldo de la cuenta y nueva solicitud de apertura de crédito, etc. En el renglón siguiente se consigna si fue autorizado o no el crédito para ser notificado a archivo, notificar al Departamento de Ventas, facturación, etc. Por último, se indica si el crédito solicitado está detenido y por que causa.

Del cuadro extremo superior derecho (2) se indica, el monto del crédito solicitado por cliente, este dato es importante; porque de aquí será la amplitud de la investigación y de acuerdo a los resultados se autorizará o no el crédito.

El renglón siguiente el analista de crédito deberá de anotar la cantidad a ampliar al solicitante el monto solicitado. Ésto es importante para el Departamento de Crédito y Cobranzas ya que si a futuro el cliente quiere ampliar su crédito será autorizado,

sin más investigación, ésto será más rápido el trámite dando una buena imagen y buen servicio al cliente.

Cuadro (3) se anotará los datos del solicitante como: nombre completo, localización, domicilio, antigüedad en domicilio, tipo de lugar dónde vive (casa de huéspedes, hoteles, etc.). En caso de que viva el solicitante en casa alquilada, permite conocer cuánto paga de renta y si cumple con el compromiso, también se conoce si es propia, tenga una hipoteca o crédito. Es importante conocer bajo qué régimen legal está casado para recabar la firma del cónyuge.

Cuadro (4) nos da a conocer los datos de trabajo, ingresos del solicitante, destacándose lo siguiente:

1. Nombre y ubicación de la empresa.
2. Puesto que ocupa y la antigüedad (mínimo un año), nos sirve para ver la estabilidad de trabajo del solicitante.
3. Indica el desarrollo y estancamiento (diferencia de sueldo).
4. Los datos del jefe inmediato, son con el fin de que la investigación se dirija con la persona adecuada, en qué lugar y a qué hora.
5. El contrato colectivo es importante, ya que da a conocer la antigüedad del solicitante en la empresa, si es estable o eventual.

Las referencias a otros ingresos del solicitante (cuadro 5), podrán aumentar su calidad de sujeto a crédito. Se verifica si el solicitante tiene otro trabajo, en que es necesario que compruebe, o bien otro ingreso cuando se tiene (él o su cónyuge) un negocio propio.

1. Qué tipo de negocio o el giro que maneja.
2. A nombre de quién está el negocio.
3. Antigüedad del negocio.

4. La ubicación y si es rentado o propio el local.
5. Promedio de ventas mensuales.
6. Datos de proveedores que le venden a crédito.
7. Si el solicitante cuenta con otros bienes inmuebles para garantizar el crédito.
8. Si existe otra persona que aporte un ingreso adicional.

Por último el cuadro (6), se observa los siguientes elementos:

1. Tiene cuentas de ahorro.
2. Informe de sus cuentas de cheques.
3. Cuenta con tarjetas de crédito.
4. Referencias personales, para poder localizar al solicitante.
5. Las personas que dependen de él y gasto mensual.

**b. Crédito personal para profesionistas.** Para aquellas personas que se dedican a ejercer libre de una profesión, de la cual proceden sus ingresos. Anexo 2.

Los datos requeridos que se piden al solicitante, son básicamente los mencionados anteriormente, la diferencia que tiene son:

1. La fuente del ingreso principal (3).
2. La posibilidad que se pueda representar en la verificación de los ingresos.
3. Del anterior punto, es necesario hacer una visita ocular en su domicilio particular y de trabajo.
4. Capital adicional que representa (3) los muebles, enseres y equipo que utilice el solicitante para su trabajo.
5. Los gastos que origina el local, los salarios del personal, etc.

**c. Crédito comercial para personas físicas.** Es para aquellas personas cuyos ingresos proceden producto de un negocio propio y que no está integrado como sociedad (sociedades mercantiles). Anexo 3.

Los datos de investigación de esta solicitud son similares a los anteriores, sólo se modifica el origen de los ingresos y las diferencias nos sirve para:

1. Nombre del negocio y fecha de su fundación (antigüedad y estabilidad).
2. Giro (s) manejado y el volumen de las ventas de cada uno (4).
3. Ubicación del negocio.
4. Forma de pagar los impuestos.
5. Comparación del capital (incremento de capital).
6. Relación de ingresos y egresos (utilidad).
7. Equipo(s) con el que se cuenta en el establecimiento.
8. Existencia de cambio de razón social o nombre del establecimiento.
9. Referencias comerciales.

**d. Crédito comercial o industrial.** Es para aquellas empresas o compañías establecidas como sociedades y cuyos ingresos proceden de compraventa, fabricación o distribución de bienes o servicios. Anexo 4.

Los datos de esta solicitud cambian considerables, en comparación con las anteriores, del cuadro 3 se encuentran los siguientes datos más importantes a considerar:

1. Nombre o razón social y tipo de sociedad que ostenta.

2. El objeto social para la que fue constituida y el motivo o la razón por la solicitud de crédito.
3. Fecha de constitución.
4. Datos del Registro Público.
5. Diferencia del capital inicial con el actual.
6. Comparación de capital pagado contra el suscrito.
7. Existencia de aumentos de capital.
8. Principales accionistas.



Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Puesto último \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
Tiempo en la empresa \_\_\_\_\_ Sueldo final \$ \_\_\_\_\_  
Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_

Otros ingresos: Trabajo (5) \_\_\_\_\_

Tipo de negocio \_\_\_\_\_ A nombre de \_\_\_\_\_  
Razón social \_\_\_\_\_ Nombre del propietario o tipo de sociedad \_\_\_\_\_  
Registro \_\_\_\_\_ Fecha de constitución \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo, honorarios, etc. \$ \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Tiempo en el empleo \_\_\_\_\_  
Persona que quien se le pide informes \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

Negocios propios

Tipo de negocio \_\_\_\_\_ A nombre de \_\_\_\_\_  
Razón social \_\_\_\_\_ Nombre del propietario o tipo de sociedad \_\_\_\_\_  
Registro \_\_\_\_\_ Fecha de constitución \_\_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_  
El local que ocupa es propio \_\_\_\_\_ Rentado \_\_\_\_\_

Promedio de ventas mensuales (último año) \$ \_\_\_\_\_  
Comprobable mediante \_\_\_\_\_

Gastos de negocio: Renta \$ \_\_\_\_\_  
Luz y teléfono \$ \_\_\_\_\_  
Empleados \$ \_\_\_\_\_  
Impuestos \$ \_\_\_\_\_  
Otros \$ \_\_\_\_\_  
Total \$ \_\_\_\_\_  
Utilidad mensual promedio \$ \_\_\_\_\_

Principales proveedores \_\_\_\_\_

1. Compañía o persona física \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

Compras promedio mensual contado \$ \_\_\_\_\_ Crédito \$ \_\_\_\_\_  
Plazo o término del pago \_\_\_\_\_

2. Compañía o persona física \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_  
Compras promedio mensual contado \$ \_\_\_\_\_ Crédito \$ \_\_\_\_\_  
Plazo o término del pago \_\_\_\_\_

Propiedades

Ubicación \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_  
Escritura núm. \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
Tipo de propiedad \_\_\_\_\_ Terreno ( ) Casa Sola ( ) \_\_\_\_\_  
Comercial ( ) Otras ( ) \_\_\_\_\_  
Renta mensual \$ \_\_\_\_\_ Gasto \$ \_\_\_\_\_ Utilidad neta \$ \_\_\_\_\_  
M<sup>2</sup> Terreno \_\_\_\_\_ M<sup>2</sup> Construcción \_\_\_\_\_  
¿ La habita el propietario ? Sí ( ) No ( ) Gravámenes \_\_\_\_\_

Personas que aportan ingresos

Nombre: \_\_\_\_\_  
Parentesco \_\_\_\_\_  
Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_  
Ingresos por concepto de \_\_\_\_\_ Importe \$ \_\_\_\_\_  
Trabajo de la Cía. \_\_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
Otras personas ( de los datos anteriores ) \_\_\_\_\_

Ingresos totales \$ \_\_\_\_\_  
Negocio propio \$ \_\_\_\_\_  
Propiedades \$ \_\_\_\_\_  
Otras personas \$ \_\_\_\_\_  
Total de ingresos \$ \_\_\_\_\_  
Total de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
Neto mensual \$ \_\_\_\_\_

Referencias bancarias y comerciales (6)

Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
Soy ( ) \_\_\_\_\_  
Fui ( ) Usuario de las siguientes tarjetas de crédito  
Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_

Créditos vigentes o saldados que se me han concedido en casas comerciales.

Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_  
Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_  
Cia: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_  
Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_

Referencias personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_  
Parentesco \_\_\_\_\_  
Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Total de personas que dependen económicamente del solicitante

Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____
Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____
Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____
Nombre _____	Parentesco _____	Edad _____

Nombre y firma del solicitante

México, D. F., de de 200



Valor aproximado del equipo e instalaciones \$ \_\_\_\_\_  
Tipo de casa ( ) Despacho ( ) Predio ( ) Pagándola ( ) Alquilado ( )

Tiempo de residir \_\_\_\_\_ Nombre del propietario \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_

Calle Número Colonia Código postal Teléfono  
Otros ingresos \_\_\_\_\_

Trabaja compañía \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_

Calle Número Colonia Código postal Teléfono  
Puesto \_\_\_\_\_ Tiempo en el puesto \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
Sueldo \_\_\_\_\_ Honorarios \_\_\_\_\_

Propiedades

Tipo de propiedad: Casa ( ) Edificio de productos ( ) Despacho ( )  
Terreno ( )

Gravamen Sí ( ) No ( ) Importe \$ \_\_\_\_\_ Produce renta de \$ \_\_\_\_\_

Ubicación \_\_\_\_\_

Calle Número Colonia Código postal Teléfono  
Escritura número \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Vol. \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
La habita el propietario Sí ( ) No ( )

Otras personas que aportan ingresos

Nombre \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Apellido paterno Materno Nombre Ingreso por concepto de \_\_\_\_\_ Importe \$ \_\_\_\_\_

Cia. \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Calle Número

Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Colonia Código postal Teléfono

Puesto \_\_\_\_\_

Otras personas ( de los datos anteriores ) \_\_\_\_\_

Ingresos Totales:

Profesionales \$ \_\_\_\_\_

Trabajo \$ \_\_\_\_\_

Propiedades \$ \_\_\_\_\_

Otras personas \$ \_\_\_\_\_

Otros \$ \_\_\_\_\_

Total de ingresos \$ \_\_\_\_\_

Total de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_

Neto mensual \$ \_\_\_\_\_

Referencias bancarias y comerciales (5)

Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_

Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_

Soy ( ) Usuario de las siguientes tarjetas de crédito

Fui ( )

Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_



La información que usted proporcione en esta solicitud será de carácter absolutamente CONFIDENCIAL. Su exactitud y veracidad nos permitirá la más rápida autorización del crédito solicitado.

(1)

Fecha de verificación de datos: Crédito aprobado ( ) Crédito rechazado ( ) Detenido por:
--

(2)

Crédito solicitado \$
Capacidad de Crédito \$

Datos del solicitante (3)

Nombre del establecimiento \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellido paterno \_\_\_\_\_ Materno \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_ Régimen de separación de bienes ( ) \_\_\_\_\_

Sociedad Conyugal ( ) \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Población \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

Domicilio particular \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

---

Población \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_

Casa propia ( ) \_\_\_\_\_ Pagándola ( ) \_\_\_\_\_ Rentada ( ) \_\_\_\_\_

De familiares ( ) \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Renta mensual \$ \_\_\_\_\_ Nombre del propietario de la casa \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono particular \_\_\_\_\_

Tiempo de residir en el domicilio \_\_\_\_\_ Domicilio anterior \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_

Tiempo de residir \_\_\_\_\_

Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_

**Datos del negocio (4)**

Nombre \_\_\_\_\_ Giro \_\_\_\_\_

Fecha de establecimiento \_\_\_\_\_

Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Local propio ( ) \_\_\_\_\_ Rentado ( ) \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre del propietario \_\_\_\_\_ Renta \$ \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Reg. Ing. Merc. \_\_\_\_\_ Reg. Fed. Caus. \_\_\_\_\_  
 Impuestos fijos ( ) Declaración ( ) Promedio mensual \$ \_\_\_\_\_  
 Capital actual \$ \_\_\_\_\_ Capital inicial \$ \_\_\_\_\_  
 Promedio de ventas mensuales \$ \_\_\_\_\_ Promedio de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
 Ventas de contado ( ) Crédito ( ) Total del personal \_\_\_\_\_  
 Equipo principal \_\_\_\_\_

Si cambio de razón social, anotar la anterior: \_\_\_\_\_  
 Comprobación de ingresos mediante \_\_\_\_\_  
 Total de activo \$ \_\_\_\_\_ Total de pasivo \$ \_\_\_\_\_ Capital \$ \_\_\_\_\_

**Referencias bancarias y comerciales (5)**

Créditos vigentes o saldados que se me han concedido en casas comerciales.  
 Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_  
 Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_

Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
 Cuenta de ahorros número \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_

Soy ( ) Usuario de las siguientes tarjetas de crédito  
 Fui ( )  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_  
 Nombre \_\_\_\_\_ Tarjeta Número \_\_\_\_\_ Saldo \$ \_\_\_\_\_

Otros ingresos  
 Nombre de la negociación \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
 Fecha de establecimiento \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_ Capital \$ \_\_\_\_\_  
 Reg. Ing. Merc. \_\_\_\_\_ Reg. Fed. Caus. \_\_\_\_\_  
 Nombre del propietario \_\_\_\_\_

Propiedades  
 Tipo de propiedad: Casa ( ) Edificio de productos ( )  
 Local comercial ( ) Terreno ( )  
 Gravamen Sí ( ) No ( ) Importe \$ \_\_\_\_\_ Produce renta de \$ \_\_\_\_\_  
 Ubicación \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
 Escritura número \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Vol. \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
 Otros ingresos concepto \_\_\_\_\_ Importe \$ \_\_\_\_\_  
 Ingresos Totales:  
 Negocio \$ \_\_\_\_\_  
 Propiedades \$ \_\_\_\_\_  
 Otros \$ \_\_\_\_\_  
 Total de ingresos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
 Menos total de gastos mensuales \$ \_\_\_\_\_  
 Neto mensual \$ \_\_\_\_\_

Referencias personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_

Código postal \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
Tiempo de conocerlo \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_

Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_

Código postal \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

-----  
Nombre y firma del solicitante

México, D. F.,                      de                      de 200



Actividad \_\_\_\_\_ Capital \$ \_\_\_\_\_  
Fecha de inscripción al Registro Público \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Vol. \_\_\_\_\_  
A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_

Bienes raíces a nombre de la sociedad

Tipo : \_\_\_\_\_ Fábrica ( ) \_\_\_\_\_ Oficina ( ) \_\_\_\_\_ Local comercial ( ) \_\_\_\_\_ Terreno ( ) \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_  
Gravamen Sí ( ) \_\_\_\_\_ No ( ) \_\_\_\_\_ Importe \$ \_\_\_\_\_ Produce renta de \$ \_\_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Escritura número \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ Vol. \_\_\_\_\_ A fojas \_\_\_\_\_ Notario \_\_\_\_\_  
Valor en libros \_\_\_\_\_ Valor comercial \_\_\_\_\_  
Personal empleado: Obreros \_\_\_\_\_ Empleados \_\_\_\_\_ Funcionarios \_\_\_\_\_

Datos del balance

Activo Circulante	\$ _____		
Fijo	\$ _____		
Diferido	\$ _____		
Suma	\$ _____		
		Pasivo Circulante	\$ _____
		Fijo	\$ _____
		Diferido	\$ _____
		Suma	\$ _____

Pérdidas y ganancias

Ventas totales netas \$ \_\_\_\_\_  
Costo de ventas \$ \_\_\_\_\_  
Utilidad o pérdida bruta \$ \_\_\_\_\_  
Gastos de operación \$ \_\_\_\_\_  
Utilidad o pérdida del ejercicio \$ \_\_\_\_\_  
Se adjuntan: Balance General ( ) \_\_\_\_\_ Estado de pérdidas y ganancias ( ) \_\_\_\_\_  
Anexos \_\_\_\_\_  
Estados financieros auditados Sí ( ) \_\_\_\_\_ No ( ) \_\_\_\_\_ por \_\_\_\_\_

#### Referencias bancarias y comerciales (5)

Banco \_\_\_\_\_ Cuenta número \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
Crédito concedido tipo \_\_\_\_\_ Importe \_\_\_\_\_ Saldo actual \_\_\_\_\_  
Banco \_\_\_\_\_ Cuenta número \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_  
Crédito concedido tipo \_\_\_\_\_ Importe \_\_\_\_\_ Saldo actual \_\_\_\_\_

Créditos vigentes o saldados que se me han concedido proveedores a la empresa \_\_\_\_\_

---

Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_  
Cía: \_\_\_\_\_ Crédito por \$ \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_  
Tel \_\_\_\_\_ Crédito saldado \_\_\_\_\_ Crédito vigente \_\_\_\_\_

-----  
Nombre y firma del solicitante

México, D. F., \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200

# **CAPÍTULO 5**

## **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

## **CAPÍTULO 5 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

### **5.1 Organización.**

Es necesario se tenga en cuenta, lo que es una organización en el Departamento de Crédito y Cobranzas. La palabra organización viene del griego “*organon*” que significa instrumento.

“La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. Concepto de Terry.

“Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. Concepto de Agustín Reyes Ponce.

En si la organización nos da a entender las actividades que se deben de realizar para lograr los objetivos de una empresa; así como la ejecución de estas para llevarlas a cabo y coordinarlas de acuerdo a la estructura organizacional que puede ser horizontal y/o vertical.

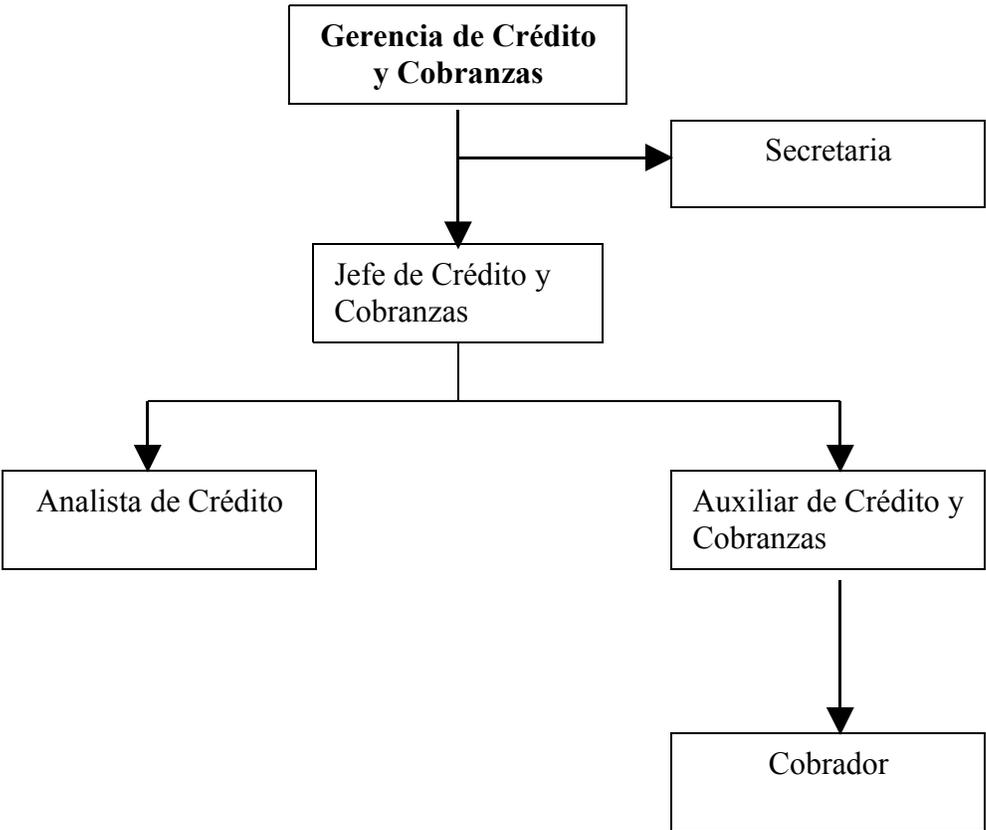
Existen estructuras organizacionales de una empresa que no existe el Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que a veces está integrado dentro de otros departamentos como Contabilidad, Tesorería, Finanzas y Ventas. Debemos de tener en cuenta que crédito y cobranzas deben de ocupar un lugar importante dentro de la organización así como de poner el mayor interés para lograr los objetivos.

Si las organizaciones contaran con el Departamento de Crédito y Cobranzas con una buena estructura y administración, se pueden generar grandes utilidades en las que se reflejarán en el estado de resultados.

Dependiendo del tipo de empresa varía, la estructura organizacional del crédito y cobranzas, ésto depende del tamaño y volumen de operaciones que tenga.

La meta elemental e importante en el Departamento de Crédito y Cobranzas, es lograr rápido y eficiente la recuperación de la cartera de crédito de la empresa, en la que permitirá tener una liquidez y una sana rotación en el renglón de cuentas por pagar.

La estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas debe de ser adecuada a su volumen de operaciones para que pueda con los planes y objetivos.



Para organizar el Departamento de Crédito y Cobranzas, se necesita tener conocimiento de todo cuanto se relacione con la administración de las políticas de crédito y cobranzas de la empresa.

### **Funciones básicas del puesto.**

Es el cuidado y custodia de fondos y otros activos financieros de la empresa. La supervisión y control de los registros de todo el dinero recibido y desembolsado, la concesión de créditos a los clientes, el cobro de las cantidades adeudadas. Ayuda al funcionario financiero en asuntos relacionados con las finanzas de la corporación.

Deberes, autoridades y responsabilidades:

1. Responsable de controles, presupuestación financiera y de los conocimientos del estado de caja.
2. De la custodia de los fondos efectivos y valores de la corporación.
3. Cobra el dinero que se le debe a la compañía y realiza los depósitos en los bancos designados al respecto.
4. Mantiene la relación de los bancos a favor de la empresa y contactos personales con los funcionarios de ello.
5. Diario revisa el estado de caja de la corporación; planea el mantenimiento de fondos adecuados a corto y largo plazo para hacer frente a los compromisos pendientes.
6. Se reúne con los responsables de los Departamentos de Ventas, Almacén y Embarques para tomar decisiones sobre cambios sustanciales en los inventarios, respecto a su efecto sobre el estado de caja de la compañía.

7. Tiene la autoridad para firmar y endosar para su cobro, en nombre de la empresa, cheques, giros u otros documentos; puede firmar y entregar recibos, comprobantes y liberar gravámenes que comprueba el pago de las cuentas en efectivo a favor de la empresa.
8. Inicia los procedimientos de cobro y crédito; formula las políticas de crédito y cobranzas de la empresa.
9. Responsable del análisis de crédito para su otorgamiento.
10. Coordina con el departamento jurídico de la empresa los asuntos de cobro.
11. Coordina con el departamento de ventas sobre los asuntos de crédito y los cobros de los clientes.
12. Cualquier actividad que le sea asignada por su inmediato superior.

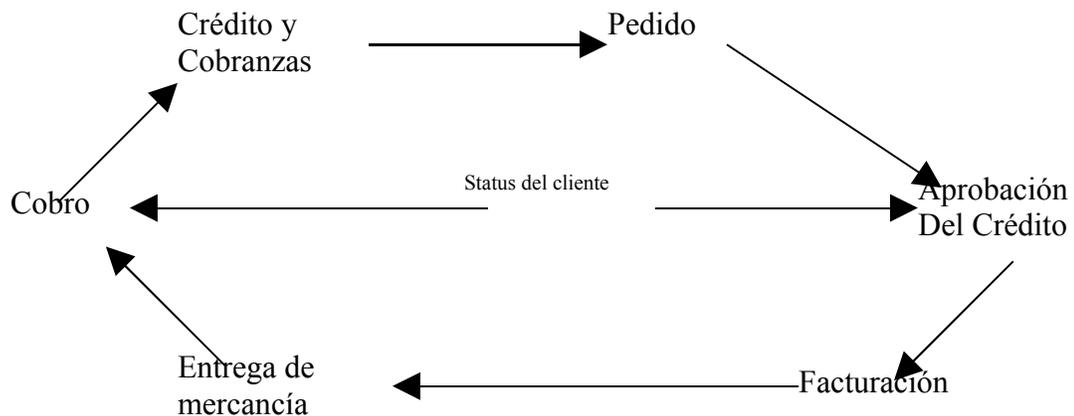
### **Manual de organización del Departamento de Crédito y Cobranzas.**

Para que las funciones diarias, apegándose a las políticas de crédito y cobranzas internas de la empresa, debe de contar con el manual de organización, ya que es el instrumento que ayuda al responsable a desarrollar sus actividades.

El objetivo del manual de organización es lograr que el responsable del Departamento de Crédito y Cobranzas logre desempeñar una mayor eficiencia en el desempeño de sus labores.

La meta importante del Departamento de Crédito y Cobranzas, es lograr una rápida y eficiente recuperación de la cartera de crédito de la empresa, que le permita tener una liquidez y sana rotación de cuentas por cobrar.





Es importante la participación de los dos departamentos, que colaboren estrechamente para lograr los mismos objetivos; y uno de ellos es aumentar las ventas, reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables y en consecuencia elevar la utilidad de la empresa.

El Departamento de Ventas es una de las fuentes primarias de información para el departamento de Crédito y Cobranzas, ya que el vendedor visita con frecuencia al cliente y puede facilitar información útil, por otra parte puede informar el departamento como:

- Dar toda la información del cliente que solicite un crédito (Solicitud de crédito, estados financieros, referencias, etc.).
- La clasificación de los clientes, qué productos son los de más consumo, los clientes más importantes de la empresa, volumen de ventas de cada cliente, etc.
- Control de los pedidos, ya sea que están pendientes por entregar, cancelación, fecha de entrega, etc.
- Clasificación de los vendedores (por zona, volumen de ventas, distribuidores, etc.)

- Las condiciones de ventas que tienen clientes especiales como descuentos, promociones, regalos, cobro de intereses.
- Presupuesto de ventas.
- El incremento de precios o precios especiales a algunos clientes.
- Informar en que día, hora y con quién o que departamento se debe de enviar los documentos a revisión.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe de informar al Departamento de Ventas lo siguiente:

- La situación económica del cliente.
- Los clientes en las que no se ha podido cobrar y que se tienen problemas para cobrar.
- Clientes que no se le han visitado y que se refleja en su estado de cuenta.
- Antigüedad de saldos.
- La cartera vencida y su recuperación en ella.
- La facturación y cancelación de algunas facturas.
- Proporcionar el estado de cuenta de los clientes al vendedor, para que éste revise lo que se ha facturado, lo que se cobró y lo que está pendiente de cobro.
- Revisar las notas de cargo y crédito.

### **5.2.2. Comunicación e informes de almacén.**

La relación que existe entre crédito y cobranzas y almacén, es necesaria, ya que de aquí depende la atención que se le da al cliente, esto es que la mercancía solicitada por el cliente se tenga en existencia y se entregue a tiempo. Por lo que almacén debe informar:

- Existencia de los productos.
- Día y hora en que salió la mercancía para entregar al cliente.
- La entrega de todos los productos facturados al cliente, si se hace una entrega parcial indicar en que día se entregará lo faltante.
- Informar de las devoluciones hechas por el cliente.
- Reportar qué material, producto o mercancía estaba dañada, o fue dañada cuando se le entregaba al cliente.

La comunicación e información que crédito y cobranzas debe de dar a almacén.

- Copia de la factura, para que almacén de la salida.
- Informar en qué día y hora deben de entregar la mercancía.
- Quién va a recoger la mercancía facturada (cliente, vendedor o transportista).
- Sí el cliente está inconforme en las entregas.
- Los clientes que no tienen problemas de cobro y que pueden entregar la mercancía.

### **5.2.3 Comunicación e informes de embarques.**

La relación que existe entre crédito y cobranzas y embarques, es importante ya que ésto depende a qué embarques cuente con toda la información sellada de recibido por el cliente para su cobranza.

Muchos de los atrasos que tiene el Departamento de Crédito y Cobranzas, para realizar la revisión de facturas a tiempo y su cobranza es cuando si se tiene un intermediario transportista se atrasa en entregar las documentación requerida para enviarla al cliente para su revisión a cobro.

Por lo que es necesario que el Departamento de Crédito y Cobranzas tenga comunicación e información con embarques de:

- Salida de almacén debidamente sellada por el almacenista y firmado de recibido por embarques día, hora, nombre y quién recibe.
- Entregar al cliente en la dirección indicada, que le firme y sellen de quien la recibió.
- Embarques debe entregar el documento de recibido por el cliente al Departamento de Crédito y Cobranzas para su control y revisión de facturas.
- Si se tiene algún problema en la entrega de la mercancía al cliente, informar al Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Si el cliente llama al Departamento de Crédito y Cobranzas, para quejarse de la entrega de mercancía, el departamento tiene que estar en comunicación con embarques para ver lo sucedido y tomar las medidas pertinentes.

- Embarques debe de informar de la mercancía y la documentación que ya fue entregada al cliente.

#### **5.2.4 Control de cartera.**

El Departamento de Crédito y Cobranzas, dentro de una empresa debe tener un control adecuado que permita evaluar y corregir desviaciones. Así mismo debe de contar con toda la documentación requerida y ser controlada para la administración de crédito.

Es de suma importancia que el departamento tenga el control absoluto de información de los clientes, así como los aspectos cuantitativos y cualitativos requeridos para el otorgamiento de crédito.

#### **Dinámica del Crédito.**

El primer informe de crédito por supuesto, la solicitud de crédito, es uno de los documentos más importantes para la administración del crédito, a partir de éste se inicia nuestro proceso de crédito. (Anexos 1 – 4).

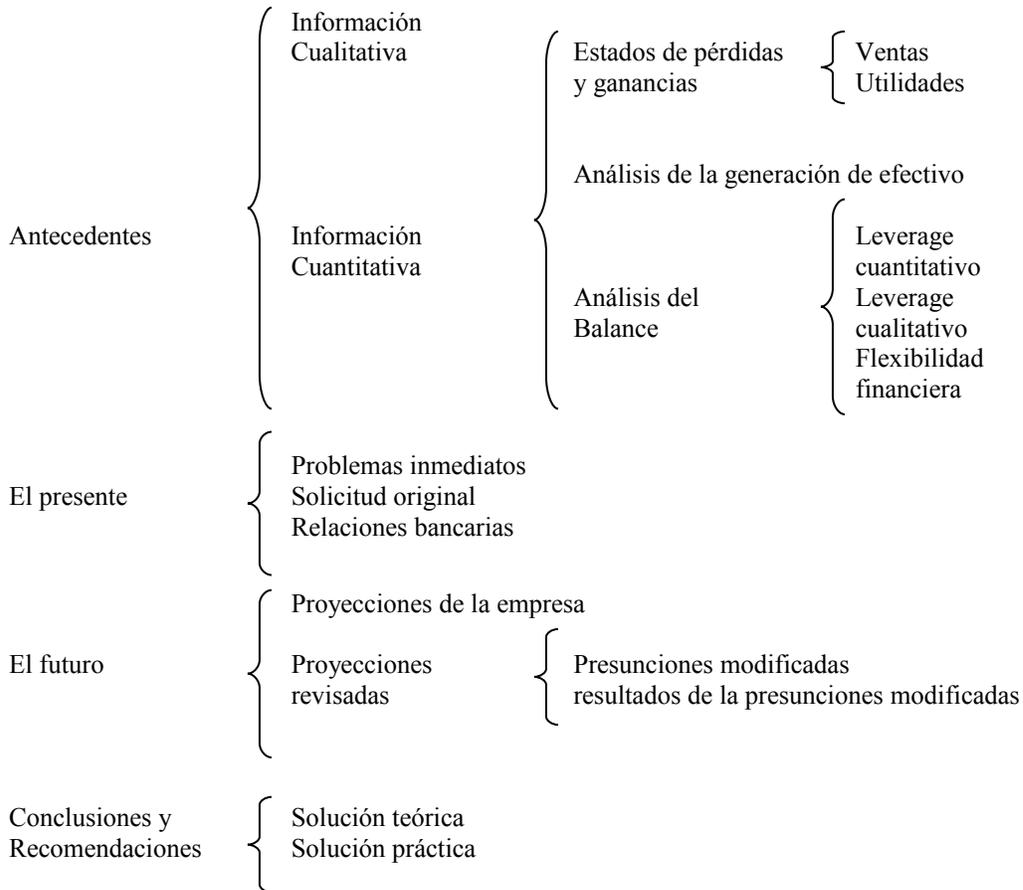
La solicitud nos aporta los datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, permite conocer al solicitante del crédito, al proporcionar los elementos se determina para que se autorice, negar o modificar las condiciones de crédito solicitado.

No existe formato de aceptación general en su presentación, contenido y extensión; el estudio del solicitante, revela una serie de elementos fundamentales. Los datos y extensión de documentos debe basarse en el monto del crédito solicitado; en caso de que sea un crédito alto o considerable se exigirá una investigación exhaustiva del sujeto del crédito.

El analista de crédito, debe de contar y aprovechar todo la información posible, para que tenga una idea clara de la historia, situación financiera y características del solicitante, en siguiente cuadro se presentan los datos que deben de ir en una solicitud de crédito.

### Análisis de la solicitud de crédito. <sup>25</sup>

Objetivo



**Objetivo.-** Es evaluar la capacidad de crédito del solicitante, verificar los datos que proporcionó el cliente y conocer si es sujeto a crédito.

**Información cualitativa.-** Es la información necesaria para precisar la estructura jurídica de la empresa, si es una sociedad anónima, sociedad anónima de capital

<sup>25</sup> Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Villaseñor Fuentes Emilio, Editorial Trillas, Enero 2002, p. 138.

variable, etc.; de acuerdo al tipo de sociedad que marca la Ley General de Sociedades Mercantiles en nuestro país. También se evalúa la historia desde su formación hasta la fecha actual.

Es importante observar los productos o servicios que ofrece la empresa (división de los productos, principales compradores, plazos de venta, la posición en el mercado y su aceptación). También tener los datos de sus principales fuentes de abastecimiento, los plazos que le otorguen para liquidar sus compras y si ha cumplido con ellos.

El cliente debe de presentar al Departamento de Crédito, para su análisis copia de los siguientes documentos:

- ❖ Acta constitutiva ante Notario y RPP.
- ❖ Poderes de las personas que van a firmar.
- ❖ Identificación de la(s) persona(s) autorizada(s) y/o aval(es).
- ❖ Registro federal de causantes.
- ❖ Comprobante de domicilio de la empresa.
- ❖ Referencias comerciales.
- ❖ Referencias bancarias.
- ❖ Relación de sus clientes principales.
- ❖ Relación de sus productos.
- ❖ Si hay garantía de una propiedad presentar que esté libre de gravamen.

**Información cuantitativa.-** Es analizar y estudiar toda información financiera, que el solicitante debe de presentar para su estudio de crédito.

- ❖ Balance general.
- ❖ Estado de pérdidas y ganancias.
- ❖ Flujo de efectivo.
- ❖ Proyecciones financieras.
- ❖ Relación de ventas.
- ❖ Estados financieros comparativos.
- ❖ Estados financieros auditados.
- ❖ Estados financieros pro forma.

**Estado de pérdidas y ganancias.-** Factor clave en el análisis por su condición dinámica, nos refleja los resultados obtenidos durante uno o más períodos. Identifica las tendencias, tanto en su condición absoluta como su relación con otras empresas similares; se observa también cuánto se acercaron a la realidad con los pronósticos previos. En esta etapa es necesario extender un examen a detalle de las Ventas y Utilidades.

**Ventas.** El analizar las ventas se considerará su valor monetario en contraposición de su volumen físico, las alteraciones de precios y otras medidas que pueden afectar artificialmente las utilidades, por ejemplo, la reevaluación de inventario físico de mercancías, etc.

**Utilidades.** Es importante verificar la proporción que las utilidades guardan con las ventas, y en caso de no tener una relación lógica y adecuada determina cuál es la causa. Conocer los costos de productos o servicios vendidos se analizarán los gastos generales, de administración y los de venta así como las políticas de depreciación.

**Análisis de la generación de efectivo.-** Tomando como base las tendencias que se observa entre el volumen de ventas netas y el nivel de utilidades correspondientes, se considerará la generación de efectivo. Ésto reflejará si el flujo interno es suficiente y en caso negativo, destacar el grado de dependencias existentes con las fuentes externas de recursos.

**Análisis del balance.-** Resultado directo de las normas seguidas históricamente en la generación del efectivo, modificadas por los cambios resultantes de la reevaluación de activos y otras operaciones que no alteran la posición de caja. Su análisis se enfoca hacia los resultados posibles de una liquidación. Al entrar en este campo surgen algunas dudas ¿Qué tan cuantiosa es la deuda ?. En tal situación hay que ver si el total del pasivo no es excesivo en relación con la futura generación de efectivo.

Influye sobre este aspecto la calidad de “leverage”, entendiéndose por “la capacidad de endeudamiento de una empresa”.

**Leverage cuantitativo.-** Primero determina la relación entre el total del pasivo y las cuentas de capital. También al riesgo de monedas cruzadas, se entiende por tal, el que se origina en los préstamos de moneda extranjera (efectivo, maquinaria, materia prima, etc.), cuando se deja al descubierto el riesgo de cambio. El objetivo es establecer las tendencias que a la luz de estos elementos muestre el historial de la empresa.

**Leverage cualitativo.-** El estudio incluye, la relación de entre los días para cobrar las cuentas de clientes y su volumen, así como su determinación de la antigüedad.

- Relación de entre los días para cobrar las cuentas de los clientes y su volumen.
- Determinación de la antigüedad.
- Las suficiencias de las reservas para cuentas dudosas.

- La cuantía del inventario o su base de evaluación.
- Los inventarios de poca salida u obsoletos.
- Los activos fijos, su base de evaluación y su valor en libros en contraposición con su valor real de mercado.

**Flexibilidad financiera.-** se emplea los coeficientes siguientes:

- Total de la deuda a largo plazo contra el capital.
- Determinar el capital de trabajo.
- Efectuar la prueba del ácido, o sea la prueba hasta dónde puede pagar la empresa su pasivo inmediato o a corto plazo, sin efectuar nuevas ventas.
- Determinar quiénes son sus acreedores.

**El presente.-** No se puede dejar pasar de alto el análisis detallado de la situación presente de la empresa de las condiciones financieras existentes.

**Problemas inmediatos.**

¿Qué deudas vence próximamente?

¿Tiene planes de expansión? ¿Cuáles son?

¿Qué acontecimientos o situaciones internas y externas pueden afectar su posición futura?

¿Cuáles son sus perspectivas políticas y económicas del país?

**Solicitud original.**

- Su objetivo.
- Monto del crédito solicitado.
- El plazo.

- Las demás condiciones y características.

**Relaciones bancarias.-** Es importante conocer la relación del solicitante que tenga con las instituciones de crédito.

**El futuro.-** Es la parte más importante del proceso analítico, ya que en un análisis profundo de datos que apoyan la solicitud, no es difícil encontrar la magnitud, la ocasión y los demás aspectos del problema, son distintos de los concedidos por el solicitante.

**Proyecciones de la empresa.-** Cifras en que se basan las proyecciones serán analizadas en forma a la que se emplea para revisar el pasado. Aquí se pregunta ¿Qué va a pasar?, ésto es de acuerdo a los acontecimientos políticos y económicos en general y el ¿por qué? En donde se debe tener cuidado en la revisión de las presunciones que ampara cada partida del estado de pérdidas y ganancias y de los balances.

**Presunciones modificadas.-** En cada presunción formulada por el cliente necesita ser evaluada, para poder ser aceptada o rechazada. En caso de no ser aceptada, se formulará una nueva presunción que resulte ser factible y realista; para que posteriormente se recalcule las cifras correspondientes, conviene hacer una lista detallada de todas las presunciones y anexarles las proyecciones revisadas con una breve explicación por qué el cambio.

**Resultados de presunciones modificadas.-** Es una fase complementaria en donde se resume los resultados principales de las proyecciones revisadas, así como sus consecuencias. Se fijan los elementos esenciales en su nueva perspectiva, es decir, el verdadero problema, la cantidad indispensable, la oportunidad de su aplicación y el plazo necesario.

**Conclusiones y recomendaciones.-** Una vez determinada la magnitud y naturaleza del verdadero problema, completadas las estimaciones hacia el futuro, se formulan las conclusiones; incluyendo las recomendaciones de la acción a seguir, y previa y brevemente se repasarán: situación financiera actual, la conclusión basada en las proyecciones y sus soluciones teóricas y prácticas.

Los formularios para el análisis no son muy extensos y por lo general son muy sencillos, la eficacia depende de:

- Clasificación adecuada de las partidas para que la inserción sea correcta en los rubros correspondientes.
- Uniformidad de criterio, de seguir las mismas normas año tras año, y permitir así su confortación comparativa.

Los formularios mas comunes consisten en:

- Un estado comparativo.
- Un estado comparativo complementario.
- La hoja de trabajo para la reconciliación de ciertas partidas.
- Un estado de generación de efectivo, operativo y no operativo.

### **5.2.5 Análisis de cuentas.**

El analista de crédito debe de estudiar a detalle del balance general y estado de resultados, proporcionados por el solicitante de crédito; analizando partidas importantes, en donde se podrá observar la liquidez y solvencia del cliente.

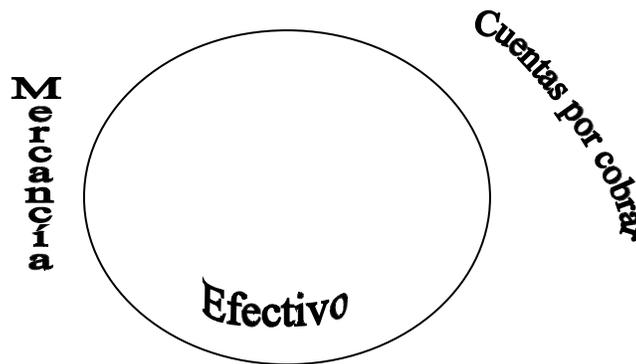
**Efectivo.** El efectivo no disponible para los fines generales del negocio.

**Cuentas por cobrar.** Originadas por la venta de productos o servicios ofrecidos por la empresa. El balance general debe mostrar el monto bruto (según facturas) pendiente de cobro y las cantidades deducibles por concepto de márgenes de reserva para descuentos y cuentas de dudosa recuperación.

**Inventario de mercancías.** Debe saber el analista que la cifra de inventario representa el importe del inventario físico levantado, si se origina en los registros de inventario perpetuos, o si son estimados.

El otorgante de crédito de ser informado de la toma de inventarios físicos; en una empresa industrial, el inventario de mercancías se divide en tres etapas: materia prima o bienes no procesados, artículos en proceso de fabricación y bienes o productos terminados.

El análisis por ventas, siempre hay que tener en cuenta el lugar que ocupan las ventas dentro del ciclo interno del negocio, ya que este fluye de mercancía a cuentas por cobrar, de éstas a efectivo, y del efectivo nuevamente a mercancía.



La mercancía se acumula para tratar de mantenerla al nivel de la demanda de ventas; las cuentas por pagar aumentan y disminuyen con el movimiento de ventas y el efectivo varía con el ingreso procedente de las ventas y las erogaciones hechas para crear o reponer la mercancía.

De la información anterior se analizan la cuentas de los estados financieros del solicitante para su otorgamiento de crédito, pero también es necesario que el Departamento de Crédito y Cobranza tenga un análisis de cuentas de cada uno de los clientes que tiene en su cartera de crédito, para llevar un mejor control interno en la administración del departamento.

La persona encargada de crédito debe mantenerse en contacto con las cuentas y vigilar los cambios en la situación del cliente que puedan afectar, de alguna manera su habilidad para pagar. La medida más segura para impedir las pérdidas por la morosidad en los pagos, el Departamento de Crédito debe clasificar sus cuentas lo más correctamente posible y luego tiene el deber de vigilar cada grupo. La clasificación puede ser que agrupe las cuentas por el grado de prontitud o de lentitud en pagar, la utilidad de una clasificación de este tipo de cuentas ayuda a fijar el procedimiento de cobranza y la rapidez con que el Departamento de Crédito puede hacer cuándo debe negarse a seguir concediendo crédito.

La importancia del análisis de los estados de cuenta de cada cliente es básica por:

- Conocer los saldos más vencidos.
- Los días y montos de crédito.
- Si los números de facturas y saldos corresponde al cliente.
- Diferencia en pago (descuentos, diferencia en precio, etc).
- La aplicación de pagos oportuna y adecuada.
- Aplicación de las notas de cargo y crédito.
- La facturación y refacturación.

El Departamento de Crédito y Cobranzas muchas veces tienen que realizar el análisis de la cuentas en conjunto con los vendedores.

### 5.2.6 Reportes importantes.

Una de las herramientas más importantes de las que disponen los ejecutivos son los informes; en donde se contienen datos relacionados con las actividades o con el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas. Su presentación puede ser formal e informal; dependiendo de los factores entre los que se consideren la naturaleza del informe, el número de personas a quienes serán presentados. Por lo general, se refiere a una presentación escrita, pero a veces el informe oral puede bastar.

Cualquier sistema de informe de crédito y cobranzas que sea efectivo debe generar **reportes oportunos, concisos e inteligentes** que abarquen una amplia gama de información. El sistema debe facilitar al ejecutivo de crédito para que:

1. Obtener hechos con facilidad y rapidez.
2. Obtener información comparativa con el propósito de determinar tendencias.
3. Planear, organizar, coordinar y controlar las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas más eficientemente.
4. Informar al “equipo” del Departamento de Crédito y Cobranzas sobre asuntos relacionados con el mismo departamento, con otros departamentos y de la empresa en su conjunto.
5. Coordinar la función de crédito con otras funciones dentro de la compañía en forma más eficiente.
6. Dar a conocer y familiarizar a la alta gerencia con los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas y también que se están alcanzando.

Los reportes varían con el tamaño y alcance de la organización del Departamento de Crédito y Cobranzas, el *modus operandi* de cada empresa. Sin importar estas variaciones, se debe de evaluar con cuidado el tipo y calidad de la información contenida en los registros, así como la frecuencia de compilación y distribución.

La comunicación efectiva, en forma de reportes inteligentes, concisos y oportunos debe de hacerse en dos direcciones: de y hacia la gerencia. Los informes se proporcionan por lo general, de los niveles inferiores al siguiente escalón jerárquico en la administración; sin embargo a veces se originan en la alta administración para auxiliar al personal en la realización de una mejor tarea. Todos aquellos reportes que en el departamento de crédito y cobranzas se originan, distribuyen, y son usados primariamente en el mismo se identifican como reportes internos. Otros reportes que también se origina en el Departamento de Crédito y Cobranzas pero que se distribuyen únicamente o en parte en otro departamento, se llaman reportes externos.

Los reportes internos y externos caen dentro de tres grupos principales:

a). Reportes de hechos y observaciones relacionados con todas las cuentas o cuentas especiales.

b). Información acerca de la operación global del Departamento de Crédito y Cobranzas y de su actuación en relación a la política de crédito y cobranza actualizada y flexible.

c). Informes generales sobre la situación económica en un área específica de un país, así como las tendencias actuales en el campo de la administración del crédito.

### **Reportes internos:**

Ayudan a observar su trabajo en perspectivas, y a estar informado acerca de las operaciones a las que están dedicados. Para recibir la informes necesarios de los niveles inferiores, la gerencia de crédito debe elegir el tipo de información que requiere, cómo y cuándo le debe ser proporcionada.

Reporte de la situación de las cuentas por cobrar. Uno de los reportes que se turna a la gerencia de crédito son los estados de cuenta; que por lo general se trata de reportes mensuales y que representan el total de los adeudos a favor de la empresa, los montos vencidos y su porcentaje, y el número promedio en días pendientes de recuperación. La información se presenta para el período corriente y de los períodos anteriores con fines comparativos. El reporte puede mostrar cifras por región o divisiones, así como la totalidad de las cuentas por cobrar. Este reporte en muchas veces esta determinado como la antigüedad de saldos de clientes. (Anexo 5).

Reporte de cuentas vencidas. Representa la totalidad de las cuentas vencidas por cobrar, o pueden incluir únicamente las cuentas vencidas a treinta o sesenta días antes. La gerencia de crédito será la que determine el período de vencimiento que deberá abarcar el reporte. En esta información se anotará las medidas acordadas respecto a la recuperación de estas cuentas.

Estos reportes se basan normalmente en una balanza de comprobación mensual de cuentas por cobrar. Además se distribuyen dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas, se envía copia al Departamento de Ventas para ser discutidas con la experiencia pasada y la acción futura.

Reporte de cuentas específicas. Reportes detallados sobre ciertas cuentas importantes o las que constituyen un problema por estar vencidas.

Reporte de cobranzas diaria. Reporte que detalla los pagos que realizó el cliente a la empresa en día, en donde se refleja el pago de qué factura, monto pagado y la forma de pago (cheque, depósito en efectivo o transferencia).

Reporte de visitas y viajes. Es cuando el personal de crédito y cobranzas haga una visita o hable por teléfono con un cliente, un banquero, una referencia o un abogado debe de dejar un registro de la visita o viaje efectuado.

Reporte de status de la cartera vencida. Es la información que se detalla de los clientes que están en cartera vencida, indicando el avance de su recuperación y si encuentran en jurídico indica el avance que se tiene con el departamento legal.

Reporte de notas de crédito y cargo. Es la información mensual de la relación de las notas de crédito y cargo que se aplicaron en cada cliente y el motivo (devolución de mercancía, diferencia en precio, intereses moratorios, etc.).

Reporte de facturación y refacturación. La información puede ser diaria, semanal, quincenal o mensual según como se requiera en el Departamento de Crédito y Cobranzas, representando todo lo que se facturó de los pedidos; y que es lo que se refacturó y por qué motivo se realizó.

### **5.2.7 Cobranza.**

Dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas, así como se tienen la facultad de otorgar créditos, también tiene la responsabilidad de recuperar las cuentas o documentos por cobrar. Para su recuperación de la cartera es necesario que el departamento funcione bien, y otros departamentos. Cabe hacer mención que en la cobranza se deben de tomar en cuenta otros factores internos y externos que intervienen para que ésta se realice sin tropiezos u otras anomalías que retracen su recuperación.

Se observa que debido a los problemas económicos que presenta el país es difícil la cobranza, pero es necesario tener en cuenta que “hay que saber cobrar”, y esto muchas empresas no le toman importancia, por lo que existen problemas de cobranza y a futuro el incremento de cartera vencida.

Para que nuestra cobranza sea exitosa debe ser:

**Adecuada.**- El de cobrar bien, es necesario conocer al deudor de acuerdo a la constancia de sus pagos. Esto es que no todos los clientes son iguales; si un cliente ha sido puntual en sus pagos, y que en los últimos pagos ha tenido un atraso, es necesario ver las causas de la falta de pago y no tomar medidas como amenaza de un abogado.

**Oportuna.**- Normalmente las empresas tienen pasivos contraídos con más de una empresa y pudiera rebasar su capacidad de pago. Por tal situación es importante que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados, ya que si se realiza después, se puede dar el caso de que se agoten los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

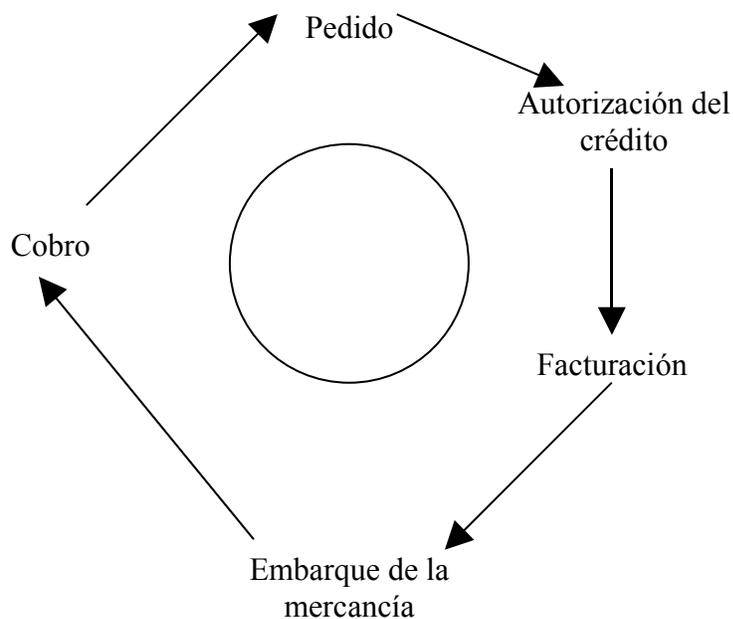
**Completa.**- el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Ya que es muy frecuente que los clientes dejen pendientes pagos, partidas de mediano o pequeño monto con objeto de que pase el tiempo y se olviden, y se vean sujetos a un ajuste o bien sean cancelados.

Actualmente muchas empresas, como ya lo hemos mencionado, no le da un lugar importante al Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de la organización; por lo que muchas veces no cuenta con el personal suficiente para atender los requerimientos del departamento. Por lo que muchas veces el personal del departamento se centre su atención en las partidas de elevado monto y se olviden de las pequeñas, que con el paso del tiempo son incobrables y a veces ya ni se le

cobran al cliente, llevando estos saldos a resultados de la empresa. También sucede con los descuentos por pronto pago que se auto-aplican los clientes, cuando en realidad no reúnen condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas, suelen hacerse viejas logrando a la postre los deudores que su cobro sea olvidado.

Si se llevara un control en la empresa; de los montos de cuentas incobrables, el resultado provocaría un gran sobresalto.

El objetivo de la cobranza es de cerrar el círculo de la venta:



El cerrar el círculo de venta por cerrarlo no es el objetivo único de la cobranza, ya que muchas veces se logra el pago del cliente en una forma agresiva y amenazante, esto orilla a que el cliente paga, pero no vuelve a comprar. Es necesario aprender que el cobrar no es solo cobrar al cliente, sino que es tratar de negociar bien su cobro, atender al cliente, tener comunicación con él, para que éste se sienta a gusto con el trato y vuelva a comprar otra vez.

Las bases para una buena cobranza son fundamentalmente:

- Una investigación de crédito bien hecha. Si no se llevó a cabo una buena investigación de crédito, ésto nos provoca a tener dificultad en la cobranza.
- Cumplimiento de los tratos de la venta y la postventa. Debemos de atender y servir al cliente de acuerdo a los compromisos que se tienen con el cliente, es decir, que si se ha tenido un acuerdo de la entrega de la mercancía en un día y hora determinados, se debe cumplir; pero si no se llega a cumplir nos provoca a que el cliente esté en disgusto con el servicio y no nos pague a tiempo.

Las consecuencias de no cobrar a tiempo son:

- La cuenta se vuelve incobrable o su recuperación sea lenta.
- El no tener una buena labor de cobranzas los plazos a pagar se vuelven muy elásticos y se pierde el respeto de los clientes.
- Al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos crédito y se pierden las ventas.
- Por quedar cuentas sin saldarse se incrementa el número, por lo que el Departamento de Crédito y Cobranzas se encuentra con una dificultades interna.

La cobranza refleja la situación económica de la empresa, como:

- Respeto de los tratos de la venta o se si hacen promesas que luego no cumplen.
- Si los productos que se vende o fabrica son de la calidad ofrecida.

- El buen trato al cliente que le da la empresa.
- Los embarques están correctamente preparados.
- El Departamento de Servicio funciona bien.
- Un buen manejo de las finanzas.
- En la empresa hay orden y qué clase de Director está al frente de ella.

Para que la empresa lleve a cabo su cobranza, puede ser a través de los siguientes conductos:

• A través de cobradores. Es el conducto que la mayoría de las empresas tienen, el cobrador es una persona clave de la organización, ya que por sus manos pasan los recursos financieros. Sin embargo no suele apreciarse debidamente su trabajo.

A veces cuando el cobrador no cobra, lo tiene que hacer alguna persona del Departamento de Crédito y Cobranzas; ésto afecta a la empresa, debido a que el cobrador no tiene la suficiente habilidad para que el cliente pueda pagar. Por lo que las organizaciones le deben de tener más atención para que se contraten cobradores profesionales; ya que el trabajo del departamento se haría más llevadero y habría tiempo para desarrollar otras labores que permitan un mejor control en las cuentas. Evitándose que las empresa carezca de capital de trabajo.

• Por medio de Abogado. La cobranza por medio de un abogado a veces es muy lenta, ya sea, si el abogado es interno o externo, por lo que muchas empresas optan mejor llegar a un arreglo amistoso con los clientes antes de tener que poner el asunto en manos de un abogado.

Para que la cobranza sea efectiva a través de este medio; es recomendable que primero se elabore una demanda y de esta manera, al decirle al cliente que se le dan 48 horas para que pague o se seguirá con el trámite de cobro por la vía legal, a las 48 horas, si él no paga, ni más ni menos, se deberá presentar la demanda y proceder al embargo si ésto fuera posible.

•A través de los vendedores. Existen empresas que no tienen un Departamento de Crédito y Cobranzas, entonces a través de los vendedores otorgan los crédito y su cobranza, situación que esto lleva a la empresa a tener problemas de liquidez y solvencia.

En el caso de existir el Departamento de Crédito y Cobranzas, pero no tiene cobradores, los vendedores son los que cobran al cliente. El que los vendedores tengan como función el de cobrar tiene sus ventajas y desventajas:

#### Ventajas

- El vendedor que lleva la venta y la cobranza de la cuenta; en el momento de entrevistarse con el cliente tendrá cuidado de levantar el pedido de manera más factible a las condiciones y necesidades de éste, pues de otro modo tendrá problemas para recuperar el crédito. Si él mismo vende y cobra a la vez, habrá de ser más cuidadoso en sus tratos con los clientes.
- Se reducen los pedidos que habrán de detener en el Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que pocos serán los que reúnen los requisitos estipulados para ser aprobados.
- Existe una reducción de gastos de operación de la empresa, y que si no cuenta con cobradores a su servicio, es decir, esta labor la hace el vendedor.

## Desventajas.

- La imagen del vendedor es diferente a la del cobrador, de tal manera que, o vende bien y cobra mal o viceversa.
- La situación de que a veces suele caer el vendedor es de dedicar tanto tiempo a una labor que termina descuidando la otra.
- No entregan a tiempo el reporte de cobranza.

•Ventas y cobranza a vuelta de viajero. Existen vendedores que salen a trabajar, dedicándose a vender; y cuando terminan esta función se dedican a cobrar.

•Utilizando bancos. Los bancos no realizan esta labor de cobranza, sólo se limitan a avisar al deudor que pase a la institución a pagar el documento. Actualmente se le avisa al cliente que realice su depósito o transferencia a una institución de crédito; proporcionándole al cliente el nombre del banco, número de cuenta, sucursal y número de referencia (éste puede ser el número de cuenta que tiene el cliente en nuestro sistema más un dígito que da el banco).

En el caso que existiera un cheque devuelto, el banco informa a la empresa o bien se puede ver en el sistema del banco, donde el Departamento de Crédito y Cobranzas debe dar notificación al cliente del cheque devuelto.

•A través de agencias de cobro. Estas agencias de cobro les remite las cuentas de muy difícil cobro, después de que la empresa ha agotado todos los recursos persuasivos para lograr su recuperación. Por lo general son cuentas de clientes que la empresa está dispuesto a perder. Si las agencias no logran su recuperación de las cuentas el siguiente paso es un Abogado.

•Las cartas de cobranza. Deben de reunir los siguientes requisitos:

- No utilizar cartas preimpresas o cartas machote, en las que sólo se escribe el nombre y la cantidad que adeuda el cliente.
- No abusar de su uso, ya que el cliente pierde el miedo.
- Deben de contener las cartas una entrada amable y cordial.
- Evitar los elementos de amenaza a menos que se vaya a cumplir de inmediato.
- Dejar abiertas las puertas para una comunicación con los clientes.
- La terminación de la carta debe ser amable.

•Por teléfono y telegrama. Para hacer una cobranza exitosa debemos tener presente lo siguiente:

- La persona que va hablar debe prepararse anímicamente, para soportar las impertinencias (en caso dado) de los deudores.
- Si el cliente se muestra accesible, proceder a mantener el diálogo cordial.
- Si el cliente se muestra nada accesible, hay que dejar que hable, insulte y amenace, cuando ya descargó su ira, tratar de lograr una comunicación con él.
- Tener una buena actitud con el cliente, cuando se hable con él (buen ánimo, buen tono de voz, etc.).
- Tomar nota por escrito de todo lo que se acordó con el deudor moroso para perseguir el asunto.

- Conocer las políticas de crédito de la empresa y los tratos particulares que se hubieran hecho de manera especial con el deudor.
- Tener toda la información necesaria como: el estado de cuenta, contrarrecibos, su límite de crédito, etc.

• Visitas personales de funcionarios de la empresa. Es importante que tanto el vendedor como un funcionario del Departamento de Crédito y Cobranzas visiten a los clientes, ya que ésto da una imagen de que la empresa le son importantes; se considera a que se negocie el cliente sus cobros y sus ventas a tiempo. Cuando un cliente sea moroso y se le realice una visita se debe de llevar toda la documentación, en donde se indique la deuda que tiene con la empresa.

#### Los contrarrecibos

Son documentos muy peligrosos para la empresa, porque presentan las siguientes características:

- Está firmado por personas, normalmente secretarias, que no tienen poder para ello o bien se transcribe en una copia de la factura un sello fechador de recibido por parte de quien recibe la documentación para su cheque y pago, firmando ésta algunas veces y otras no.
- Cuando firman los que los expiden, sólo poner su nombre de pila sin indicar sus apellidos, con lo cual a veces es difícil de identificar.
- Con mucha frecuencia no se escribe en el contrarrecibo el sello de la empresa.
- No siempre se anota con claridad la fecha de pago u también no se indica la fecha de expedición.

A cambio de un documento tan deficientemente formulado, se entrega:

- Original de la factura.
- Original del pedido.
- La remisión donde aparece el sello y/o firma del bodeguero en donde se acusa de recibido la mercancía. En si todos los documentos que prueban la realización de la venta.

Por lo anterior, se deben de tomar la siguientes medidas:

- Solicitar al cliente que sí formulan pedidos por escrito, lo hagan en original y copia, debiendo tener ésta, la firma autógrafa de quién lo emite así como el nombre legible de quien lo formuló. Deberá de hacerlo en papel membretado; y si ésto no fuera posible, requerir al menos el sello de la empresa.
- Al elaborar la remisión debe considerar el original y la primera copia para que los porte el repartidor, a fin de que el bodeguero del cliente ponga el sello y su firma en ambos ejemplares.
- Puede remitir al cliente, si ello fuera posible, en lugar del original de la factura, una copia a la cual se le deberá poner un sello que diga “copia simple sin valor comercial”.

Así de esta manera la empresa conserva en su archivo.

- Original de la factura o al menos la copia.
- Un copia autógrafa del pedido, en donde se puede probar el origen legítimo de la venta.

- Una copia de la remisión debidamente requisitada, lo cual probará que la mercancía fue recibida por el deudor.
- El contrarrecibo debidamente requisitado, firmado con autógrafa de quien recibió la documentación.

Muestra de un contrarrecibo bien elaborado:

**Cía X, S. A.**

Dirección y teléfono

Nombre de la empresa: (cliente)

Recibimos de: Cía X, S.A. para su revisión y pago, las facturas (notas) que se describen a continuación, las cuales ampara mercancía recibida (o servicios recibidos) por nosotros de conformidad, según nuestro pedido No. \_\_\_\_\_ (telefónico o personal) suscrito (hecho) por nosotros.

<b>No. De Factura</b>	<b>Fecha</b>	<b>Importe</b>	<b>No. De Factura</b>	<b>Fecha</b>	<b>Importe</b>

Recibimos de conformidad

Observaciones:

(A la vuelta)

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y sello de la empresa o particular,  
Tratándose de negocios de personas físicas.

Fecha: \_\_\_\_\_

### 5.3 Proceso de la cobranza.

▪ Preparación de la cobranza. El preparar la cobranza se debe realizar ya sea en el día o a primera hora del día. Es recomendable que se realice el día anterior, porque puede tener más tiempo para tener la cobranza que se va a tener y que no le falte algún documento (factura, contrarrecibos, nota de crédito, etc.) que se presente para su cobro, si se realiza en el mismo día, se realiza con más prisa.

La preparación adecuada, es conveniente realizar llamadas telefónicas necesarias, a fin de obtener la información adecuada, puede ser:

- Retener algún cheque que habrá de ser recogido después del cierre de caja.
- Si está programado el pago.
- Tener comunicación frecuente con la persona de cuentas por pagar.

Para realizar la cobranza debe incluir lo siguiente:

- Documentos para firma de aceptación.
- Documentos a cobrar.
- Contrarrecibos.
- Facturas y notas de mostrador de pago inmediato.
- Facturas a revisión.
- Canje de facturas por documentos cobrables.
- Cheques devueltos por insuficiencias de fondos.
- Otros.

La cobranza se puede separar

- Por la oficina quien cobre directamente, o a través de un cobrador.
- Por zonas, que le corresponde a cada cobrador.
- Local o foránea.
- A través de bancos.
- Por medio de abogados.
- Agencias de cobro.
- Departamento de ventas.
- Agencias de cobros.

Ya que se haya cobrado lo que se tenía que cobrar en el día, se elabora la relación de cobranza, ésta debe de ser al día, en original y copia deben de ser firmadas por el Gerente de Crédito y el Cobrador, distribuyéndose de la siguiente manera:

Original: Para el cobrador.

Copia: Para el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Ejemplo de forma de relación de cobranzas.

Cía. X, S.A.			
Relación de Cobranza correspondiente al día ____ de _____ de 20 ____			
Cobrador: _____			
Nombre del cliente	Factura Número	Importe	Observaciones

Entrego: \_\_\_\_\_ Recibí de Conformidad.

Firma del Gerente de Crédito y Cobranzas \_\_\_\_\_ Firma del Cobrador.

La forma de relación de cobranzas, puede cambiar de acuerdo a la necesidad de cada empresa.

- Entrega de la cobranza. Se debe de entregar la cobranza, de acuerdo a lo que se expuso anteriormente, el cobrador deberá de entregar todos los documentos que le fueron entregados tanto en el Departamento de Crédito y Cobranzas como el cliente. Debe indicar el cobrador si tuvo algún problema para su cobranza, si cobró todo lo que está relacionado.

- Tiempo para que el cobrador profesional prepare su cobranza. Es necesario que el cobrador cuando se le de la cobranza, vaya preparando su ruta lo más rápido, para que le de tiempo de cobrar; muchos de los cobradores tratan de perder el tiempo en la oficina para que al final del día exponga que no le alcanzó el tiempo a pasar con algún cliente.

- El trabajo del cobrador profesional. Cobrador profesional debe de tomar nota de todos los incidentes que afecten a la cobranza, así como la comunicación

constante de comunicación que debe de tener todos los días con el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Un cobrador debe cuidar su presentación, ya que es importante, porque así como lo ven lo tratan, lo que es necesario que la empresa le exija una buena presentación (su modo de vestir, su aseo diario, zapatos limpios), también es considerable lo de su vocabulario.

Por otra parte el cobrador profesional nunca debe conformarse si le dicen que no hay cheque o pago en esa semana. En todos los casos debe de investigar por qué una cuenta no es liquidada, precisamente en el día señalado para su pago.

▪ Entrega de la cobranza por el cobrador profesional. El cobrador deberá proceder a cotejar la cobranza efectuada, contra la relación correspondiente:

- Cheques y efectivo recibidos.
- Documentos no pagados.
- Documentos ya debidamente requisitados.
- Contrarrecibos no pagados.
- Contrarrecibos nuevos por documentación entregada a revisión.
- Facturas no recibidas a revisión.
  - Por falta de tiempo.
  - Por estar mal formuladas.
  - Por estar incompletas.

En algunas empresas, se indica al cobrador que cobre y pase a depositar inmediatamente los cheques, es cuando el cobrador debe de sacar una copia del cheque(s) que se depositan.

Es recomendable que el Departamento de Crédito y Cobranzas, tenga un directorio al día de los clientes conteniendo lo siguiente:

- Nombre de la empresa.
- Dirección completa.
- Teléfono.
- Nombre de las personas que tienen a su cargo los pagos.
- Puesto y nombre de las personas a nivel superior, así como su teléfono.
- Horario de trabajo de la empresa.
- Día y hora para efectuar los pagos y revisiones.
- Particulares o exigencias de los deudores tal como:
  - Las facturas que se presentan a revisión, en original y seis copias, en lugar de las habituales (original y copia).
  - Que pagan en efectivo o con cheques al portador.
  - Que acuden con frecuencia a cheques posfechados.
  - Se autoconceden descuentos de pronto pago.
  - Otros particulares.

#### 5.4 Instrumentos y herramientas de la cartera.

Los instrumentos y herramientas para mantener una cartera al día es:

▪ *Días venta en cartera.* Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar del mes}}{\text{Promedio diario de ventas al mes}} = \text{Días de Venta en Cartera.}$$

El promedio diario de ventas se obtiene:

$$\frac{\text{Ventas netas del mes}}{30 \text{ días}} = \text{Promedio diario de ventas al mes.}$$

Dentro del renglón de cuentas por cobrar deberán estar aquellas que se refieran al mismo plazo de cobro, ésto es, si la política de crédito de una empresa es de 30 días; no deberá incluirse alguna en la que se otorgó un crédito a un plazo de sesenta días. Así también, en el renglón de ventas netas al mes no debe incluir por ejemplo: la venta de desperdicio o de activo fijo, únicamente se trata de las ventas a crédito, de no tomarse en cuenta lo anterior habrá de distorsionarse el resultado.

Ejemplo:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar } \$ 4,000,000.00}{\text{Promedio de ventas al mes } \$ 80,000.00} = 50 \text{ días de venta en cartera.}$$

$$\text{Promedio de ventas al mes } \$ 80,000.00$$

Si la política de ventas es de 30 días, entonces, la recuperación de cuentas por pagar está atrasada por 20 días. Normalmente se acepta un atraso de un 50% estimadamente en el tiempo de pago, los días de venta en cartera aceptable en este caso son 45, de donde, sobre esta tolerancia, el plazo del crédito se ha excedido en cinco días.

- *Análisis de antigüedad de saldos.* Es importante hacer el análisis de cuentas por cobrar, ya que es una herramienta para controlar la cartera. Refleja el desglose de cada factura, saldo y su plazo de los clientes.

Este análisis puede identificar a los clientes que tiene saldos vencidos, el departamento de crédito y cobranzas deberá de tomar las medidas pertinentes, para que dichos saldos no tengan más días vencidos o entren a cartera vencida.

- *Descuentos por pronto pago.* El ofrecer descuentos por pronto pago es, una forma atractiva para lograr rápida la recuperación de la cartera. El descuento necesita ser muy atractivo e indudablemente mayor que la tasa de interés bancario.

- *Envío de estados de cuenta.* Algunos de los clientes más importantes dentro de una empresa, es necesario que se le envíe un estado de cuenta, o clientes que tienen mucho movimiento. Ésto ayuda a corregir algunos errores tanto de los clientes como en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

- *Conciliación y análisis de las cuentas.* Es muy importante y positivo para la cobranza, llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas, entre el proveedor y sus clientes.

- *Detener embarques.* Una forma de presionar al cliente a pagar, es detener el embarque. Es una medida drástica por lo que se debe de actuar con mucho tacto y hablar con el cliente para que pague los adeudos más vencidos y poder entregar la mercancía en caso de que sea urgente.

▪ *Cancelación del crédito.* Si un cliente siempre entrega cheques posfechados y resultan rechazados por el banco por insuficiencia de fondos, y para ser canjeados por efectivo resulta una tarea titánica, no vale la pena continuar teniéndolo en la cartera; es mejor cobrar y cancelarle el crédito.

## **5.5 Flujo de efectivo.**

El problema financiero absorbe gran parte del tiempo de los ejecutivos de alto nivel, debido al frecuente desorden con que son manejados en esta área. Al no contar con una planeación financiera, se toman decisiones que involucran la inversión de fuertes sumas de dinero, sin saber si se podrán soportar por parte de la empresa. Todos los problemas se quieren resolver a base de créditos de los bancos, pero no siempre están dispuestos a otorgarlos, debido, por una parte, a la situación financiera de la propia empresa; por las condiciones del mercado o a las lineamientos marcados por el Banco de México, que es quien regula las políticas del crédito bancario.

El presupuesto de efectivo es una herramienta muy importante, que permite conocer el estado que guarda la empresa en materia financiera en el plazo en que es elaborado.

Comprende por un lado, el total de los ingresos estimados en el período determinado, y por otro lado, los egresos totales conocidos.

En los ingresos estimados pudieran estar lejos de la realidad, al paso del tiempo se irían acercando a ella. Y así se forma un historial de la cobranzas, de tal manera que al formular el presupuesto de efectivo, pueda ser más aproximado a la realidad.

En el presupuesto de efectivo se puede conocer si habrá un sobrante y faltante en el capital de trabajo en un período determinado, esto nos ayuda a prevenir el problema, y no tenerlo encima o vaya creciendo.

El presupuesto de efectivo se puede elaborar cada semana, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual.

Ejemplo:

1ª. Semana	\$ 445,000.00
2ª. Semana	( \$ 320,500.00 )
3ª. Semana	( \$ 520,800.00 )
4ª. Semana	\$ 680,000.00

En esta situación se puede optar las siguientes medidas:

- Frenar los pagos en la primera semana.
- Elaborar un plan para agilizar la cobranza.
- Solicitar con anticipación debida un crédito al banco.
- Tener un acuerdo con la Gerencia de Ventas, para elaborar un plan de establecer ofertas simples o combinadas u otros incentivos particularmente orientados a las ventas de contado.
- Aplazar alguna inversión prevista para la segunda y tercera semana, y si esto fuera inevitable, buscar mejores condiciones de pago para nivelar la situación financiera.

Cuando se elabora un presupuesto de flujo de efectivo, se desea llegar a la consecución de objetivos y entre ellos, se encuentran:

- La empresa necesita conocer en la forma más aproximada posible el saldo de disponibilidad resultante de sus operaciones planificadas.
  
- Cuándo se producirán momentos críticos.

Como consecuencia el punto señalado precedentemente, deberá de gestionar créditos o, en caso contrario (superávit financiero), colocar a interés el dinero ocioso.

Desde el punto de vista control, constituye un elemento preponderante para medir las disponibilidades.

Para elaborar un presupuesto de flujo de efectivo, tomaremos en cuenta:

Se estiman los ingresos y egresos en disponibilidad durante un agrupamiento de períodos del ejercicio determinado. Generalmente se consideran trimestralmente. El tiempo del presupuesto es a corto plazo.

El de partir de la utilidad o pérdida del ejercicio que se ha considerado y sumarle las erogaciones que no implican disminuciones de efectivo y restarle los ingresos que no resulten ser disponibilidades. El tiempo del presupuesto es a largo plazo.

Podemos señalar que los conceptos que se encuentran en el presupuesto de flujo de efectivo podemos señalar como:

### *Los ingresos*

- Las cobranzas.
- Aportes de capital.
- Préstamos (bancarios y/o de terceros).
- Dividendos cobrados.
- Regalías cobradas.
- Etc.

### *Los egresos*

- Inversiones en costo de producción (proveedores, gastos directos, gastos indirectos, mano de obra fija y variable, etc.). No se considerarán las amortizaciones por no reflejar un movimiento de disponibilidades.
- Inversiones en costos de comercialización (gastos de distribución, ventas, propaganda ).
- Gastos de financiación (intereses).
- Pago de inversiones a capital.
- Gastos de administración (sueldos, cargas sociales, etc. ).

**Cía. X, S. A.**

Mes \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_\_

*Presupuesto de Cobranza*

Cobranza Segura 1		\$				
Cobranza Probable 2		_____				
<b>TOTAL DE COBRANZA</b>	\$	_____				
<i>Presupuesto de efectivo</i>			1ª. Sem.	2ª. Sem.	3ª. Sem.	4ª. Sem.
Efectivo en Bancos al						
Comenzar el mes 3	\$		\$		\$	\$

Ingresos por \_\_\_\_\_

Cobranza segura 1						
Cobranza probable 2						
Ventas de contado 4						
Otros 4						<b>Suman los ingresos</b>
\$	\$	_____	\$	_____	_____	_____

Egresos por

Pago a proveedores <sup>5</sup>						
Sueldos <sup>5</sup>						
Renta <sup>5</sup>						
Teléfono <sup>5</sup>						
Impuestos <sup>5</sup>						
Fletes <sup>5</sup>						
Correo y telégrafos <sup>5</sup>						
Seguro social <sup>5</sup>						
Infonavit <sup>5</sup>						
Donativos <sup>5</sup>						
Retiros del Dueño <sup>6</sup>						
Otros 5						<b>Suman los egresos</b>
\$	\$	_____	\$	_____	_____	\$

<b>Sobrante (Faltante)</b>	\$	_____	\$	_____	_____	_____
		=====		=====	=====	=====

<sup>1</sup> Está compuesta por el conjunto de clientes que pagan con regularidad y no hay problema con los cobros.

<sup>2</sup> Puede tomarse al 30%, al 50%, al 60% o el porcentaje que corresponde a la experiencia.

<sup>3</sup> Este dato lo puede determinar Contabilidad, el Gerente o Dueño del negocio. Se determina tomando el saldo total de bancos, ya conciliado, al 29 del mes ( en febrero sería el 26), se le restarían los egresos estimados de este día al fin del mes, y se le sumarían los depósitos estimados por igual lapso.

<sup>4</sup> En el caso de ventas de contado deberá intervenir el Gerente de Ventas.

<sup>5</sup> Lo determina Contabilidad, el Gerente o Dueño del negocio o bien ambos.

<sup>6</sup> Solo el Gerente o dueño.

Se recomienda que debe elaborarse cada mes la comparación entre el presupuesto y lo real, con el fin de medir las diferencias y analizar las variaciones.

## Estado comparativo del Presupuesto de Efectivo

		REAL	PRESUPUESTADO	DIFERENCIA
Efectivo al iniciar el mes.				
<b>INGRESOS POR:</b>				
Cobranzas				
Ventas de contado				
Otros				
<b>Suman los ingresos:</b>				
<b>EGRESOS POR:</b>				
Pago a proveedores.				
Sueldos				
Renta				
Luz				
Teléfono				
Impuestos				
Fletes				
Correo y telégrafos				
Seguro social				
Infonavit				
Donativos				
Retiros del dueño				
Otros				
<b>Suman los ingresos:</b>				
<b>Sobrante (Faltante).</b>				

**V.6 Presupuestos.**

El presupuesto financiero se puede definir como una herramienta que permite reunir en un sólo documento el flujo de fondos proyectados, en donde muestra el superávit o el bache o brecha que pueda presentar la posición de caja en un período dado. Todo el esquema presupuestario de una empresa nace en el presupuesto de ventas, que generará a la vez el de cobranza en base a la realización de bienes de cambio pronosticada y a las condiciones de ventas pactadas.

Aparte de los ingresos netos por ventas, al confeccionar el esquema financiero, se adicionarán los ingresos por otros conceptos que se espera recibir completando así el total de orígenes volcados al flujo, que se contrastarán con los egresos que se estima realizar.

Para elaborar el presupuesto de cobranzas habrá que tener en cuenta los requisitos básicos.

- a) Operar con las cifras de ventas netas de descuentos y bonificaciones.
- b) En caso de que existá ventas de casa matriz y sucursales se tomará el total agrupado.
- c) Las condiciones de la demanda deben de proveerse como estabilizadas dentro de tolerancias mínimas.
- d) Actuar con suficiente flexibilidad a fin de poder afrontar rápidamente las correcciones necesarias.
- e) Las operaciones documentadas se tomarán por la fecha de su vencimiento.

Todo presupuesto debe ser controlado a fin de verificar que se cumpla con los pronosticado; debemos de tomar algunos aspectos que pueden hacer variar las previsiones como:

- El mercado se amplíe o se contraiga haciendo variar el presupuesto de ventas, en cuyo caso habrá que ajustar el de recolección.
- Que se cambien las condiciones de ventas, por lo que se procederá al ajuste.

- Un elevado monto de cuentas por cobrar se atrasen, en cuyo caso se deberán investigar las causas y adoptar la política correspondiente.

El control del presupuesto bajo análisis se efectúa teniendo en cuenta:

- Importe y días de cobranza.
- Total de vencidos.
- Porcentaje de incobrables producido.

Ejemplo:

PRESUPUESTO FINANCIERO

2do. trimestre

CONCEPTO	Abril	Mayo	Junio	Total	Diferido
Ingresos					
Ingresos por Venta					
Febrero	14,500	0	0	14,500	0
Marzo	124,000	15,500	0	139,500	0
Abril	176,000	128,000	16,000	320,000	0
Mayo	0	176,000	128,000	304,000	16,000
Junio			181,500	181,500	148,500
Total de cobranzas:	314,500	319,500	325,500	959,500	164,500
Otros Ingresos					
Alquileres	10,000	10,000	10,000	30,000	0
Regalías	25,000	25,000	25,000	75,000	0
Servicios	12,000	12,000	12,000	36,000	0
Total de Ingresos	361,500	366,500	372,500	1,100,500	164,500
Egresos					
Costo de Producción	260,000	360,000	310,000	930,000	0
Gastos de Admon.	10,000	10,000	15,000	35,000	0
Gastos de Comercialic.	22,000	22,000	18,000	62,000	0
Gastos financieros	2,000	3,000	2,500	7,500	0
Total de Egresos	294,000	395,000	345,500	1,034,500	0
Superávit o deficit del mes	67,500	-24,500	21,000	0	0
Superávit o déficit Acumulado	67,500	43,000	64,000	0	0

## 5.7 Cartera vencida.

Muchas de las empresas actualmente, se encuentran en una etapa difícil en la recuperación de su cartera vencida debido a la situación financiera actual del país.

Cabe hacer mención que ésto también es debido a que por no tener un Departamento de Crédito y Cobranzas en la organización, en caso de que existiera, otorgar créditos que no cuentan con un buen estudio de investigación, un expediente incompleto, créditos mal otorgados y clientes que se les da más de su crédito autorizado, todo ésto nos lleva a un futuro a Cartera Vencida.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe de cuidar y vigilar a todos esos clientes que, se han tenido problemas en su cobranza o que son morosos.

### **Análisis e integración de la cartera vencida.**

La importancia de análisis de la cartera vencida, nos ayuda a su recuperación de los saldos y en que tiempo se cobraría, para ésto hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Análisis de los clientes que tienen saldos vencidos (de acuerdo a la política de la empresa).
- Tener el expediente con toda la documentación del cliente.
- Tener todas las facturas originales pendientes de pago e integrar el saldo del cliente.
- Contar con los contrarrecibos, pagarés, cheques posfechados, cheques devueltos que fueron entregados por el cliente e integrar el saldo vencido y que facturas amparan.
- Informes del control de las visitas al cliente para su cobro.
- Cartas y acuerdo que le entregó al cliente, firmados por ambas partes.

- Último estado de cuenta del cliente.
- En caso de que el cliente tiene tiempo en cartera vencida, contar con la información de su seguimiento.

### **5.8 El Departamento Jurídico y su relación con el departamento de Crédito y Cobranzas.**

La comunicación que existe entre el Departamento de Crédito y Cobranzas y Jurídico, es importante debido a la recuperación y seguimiento de los saldos de la Cartera Vencida.

Hay empresas que tienen internamente un Departamento Jurídico, y es más fácil estar en comunicación con ellos, ya que así, se puede conocer como va la recuperación de la cartera vencida. Otras empresas contratan despachos que se dedican a la recuperación de la cartera, aquí podemos tener un desventaja no tener constantemente comunicación y la información necesaria a tiempo para conocer el estado de la cartera vencida.

Comunicación e información que el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de dar a Jurídico.

- Expediente de cliente.
- Facturas originales.
- Documentos que están firmados por el cliente que se le entregó la mercancía o se le realizó el servicio.
- Cheques sin fondos, devueltos por el banco, posfechados.
- Cartas o convenios firmados por el cliente y la empresa.
- Informes de la visitas para su cobro.
- Último estado de cuenta del cliente.

Comunicación e información que el departamento Jurídico debe de dar a Crédito y Cobranzas.

- Si le falta o no cuenta con la documentación necesaria para su cobranza.
- La negociación para su recuperación que se acuerdo con el cliente.
- Cuándo y en qué forma se llevará el pago del cliente.
- Información y seguimiento de la recuperación de la cartera vencida.

### **5.9 Análisis de estados financieros para el otorgamiento del crédito.**

La herramienta más importante para la administración del crédito es el análisis e interpretación de los estados financieros.

El crédito que se otorgue a empresas depende del análisis financiero emprendido para conocer su situación.

Para hacer el análisis es necesario contar con los Estados Financieros de la empresa que solicita el crédito, en el se examinarán a detalle con el fin de determinar la liquidez y capacidad de pago.

Para saber si se analizaran los estados financieros o no dentro del proceso analítico del crédito y en qué medida debe efectuarse, ésto lo determinará el monto de la operación de crédito en estudio.

El analista de crédito debe determinar las causas reales de la disminución de las ventas, de las pérdidas y utilidades, de los excesivos y de otras tendencias adversas importantes.

Debemos de tener en cuenta, que el análisis de los estados financieros, no es el único elemento de decisión de crédito; es sólo una parte de un proceso complejo denominado análisis de crédito, pero si contribuye de manera sustancial a ese fin. La especialidad del analista de crédito, es dar la interpretación de los efectos en los cambios financieros para tomar las decisiones de crédito, llegando a sus propias conclusiones en forma independiente de la opinión que exprese el contador que los elaboró o auditó.

### **BALANCE GENERAL.**

Estado contable que presenta a una determinada fecha, generalmente un año, los activos, pasivos y capitales de una unidad institucional o de un conjunto de unidades. Es el estado demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con la contabilidad y documentación respectiva, que incluye el activo, pasivo y el capital contable.

Para el analista de crédito, se consideran activos circulantes a los sujetos de rápida convertibilidad a efectivo, ésto es por lo general, son efectivos caja, bancos, cuentas por cobrar inventarios, valores, acciones y bonos, fácilmente realizables y que se registren en libros a un valor que no exceda al de su mercado.

Activos fijos son los inventarios permanentes o semipermanentes que hace una empresa en los bienes muebles o inmuebles tangibles necesarios para que opere un negocio y que no están sujetos a compraventa periódica. En este renglón se encuentra terrenos, edificios, maquinaria, herramientas, equipo, camiones, muebles e enseres, etc.

Activo diferido son los pagos hechos por bienes y servicios adelantados y los anticipos a terceros cuyo beneficio o entrega de lo pagado no se ha recibido: rentas pagadas por adelantado, seguros, etc.

Los intangibles son activos no disponibles para el pago de las deudas de una empresa que esta en operación; pero son importantes para la empresa en acción u operación, ya que se deprecia gradualmente o cesa su valor en caso de liquidación (crédito mercantil, marcas registradas, contratos, fórmulas y gastos de organización). En el análisis del balance general, el analista debe de deducir los activos intangibles de los activos totales y el capital total; otros activos son todos los tangibles no identificados ni como circulantes ni como fijos, entre otros: adeudos de funcionarios, directivos o empleados, valor de rescate de seguro de vida, etc.

El pasivo se clasifica en tres categorías básicas: circulantes, fijos y diferidos.

Pasivos circulantes. Son las obligaciones con vencimiento menor a un año, comprende los siguientes rubros:

1. Cuentas por pagar.
2. Documentos por pagar a corto plazo.
3. Las cantidades por vencer a corto plazo, de un pasivo documentado por bonos o hipotecas.
4. Acreedores diversos.
5. Cantidades adeudas por los proveedores.
6. Reserva para pago de impuestos.
7. Dividendos declarados pendientes de pago, etc.

Pasivos fijos. Están constituidos por hipotecas los bonos, las obligaciones, los documentos a largo plazo, cuyos vencimientos es a más de un año.

Pasivos diferidos. También denominados “créditos diferidos”, son aquellos que incluyen productos cobrados anticipadamente: las rentas pagadas por adelantado, los intereses descontados al otorgar los créditos o cobrados anticipadamente, y en general, toda clase de ganancias cobradas y deban de afectar los resultados de ejercicios futuros y no solamente los del período en que se percibieron.

El analista de crédito busca con certeza que el capital neto es la cantidad exacta mediante la cual se continuará las operaciones de la empresa.

## **CAPÍTULO 6**

# **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EFICIENTAR EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA ELEVADORES SCHINDLER S.A. DE C.V.**

## **CAPÍTULO 6 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EFICIENTAR EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA ELEVADORES SCHINDLER S.A. DE C.V.**

En la actualidad, el modelo que se aplica es el basado en la detección de necesidades de capacitación, además de resolver los problemas que se presenten. Este modelo sigue siendo válido, pero es indispensable dar un giro a la capacitación en la empresa: dejar de ser un modelo tradicionalista para convertirse en un modelo vanguardista. Este modelo deberá provocar las condiciones necesarias para que el personal adquiera los conocimientos que rebasen sus expectativas para desempeñar las funciones de su puesto y que le genere al empleado el deseo de superación y crecimiento profesional; es decir, que se concientice y se de cuenta que su puesto, es su unidad de negocio y de la cual, él es el responsable de su crecimiento y desarrollo.

El diseño del programa de capacitación que proponemos se conforma de cursos relacionados con los siguientes ejes:

- 1.-Inducción y reinducción a la empresa.
- 2.-Formación humanística.
- 3.-Formación técnica.

Dentro del eje 1, el personal de SCHINDLER debe conocer los antecedentes de la empresa, así como aspectos de principios y valores que deben ser parte importante de la vida laboral de nuestros colaboradores.

A continuación se presenta una pequeña parte del material que debe conocer nuestro colaborador.

## ***Eje 1 - Inducción y reinducción a la empresa.***

Como parte inicial de la capacitación se presentan los apartados siguientes:

### **Antecedentes.**

1874-1902

Robert Schindler y Eduard Villiger establecen la sociedad colectiva conjunta Schindler & Villiger.

Se construye un taller de ingeniería mecánica en la isla del río Reuss en Lucerna, Suiza, para la producción de equipo para elevación y maquinaria de todo tipo.

1878.

Las primeras regulaciones de la fábrica incluyen una semana laboral de 63½-, un período de notificación de 14 días y seguro por accidentes.

1883.

Mudanza a la nueva planta de 300m<sup>2</sup> en Sentimattstrasse en Lucerna. Los productos son equipo de lavandería y elevadores propulsados por agua.

1890.

Entrega del primer elevador de carga hidráulico.

1892.

Se construye el primer elevador eléctrico.

Eduard Villiger abandona la sociedad. La compañía continúa bajo el nombre de Robert Schindler, fabricante de maquinaria.

1894.

Introducción de la semana laboral de 59 horas.

1895.

La planta se amplía con una fundidora de hierro.

1899.

Construcción de elevadores con engranajes de gusano y transmisión de motor eléctrico. El control es por medio de una cuerda.

1901.

Robert Schindler vende la compañía a su sobrino Alfred Schindler quien continúa manejándola como el único propietario como lo hizo su predecesor, pero bajo el nombre de Alfred Schindler.

1902.

El primer elevador eléctrico de pasajeros con un control automático de botones, es entregado.

En México.

Elevadores Schindler, liderazgo en el mercado mexicano de elevadores desde hace más de 60 años.

Elevadores Schindler, S.A. de C.V. tiene más de 60 años en el mercado mexicano, manteniéndose siempre a la vanguardia de tecnología y servicio a sus clientes, con presencia en prácticamente todo el país. Nuestras oficinas generales se encuentran en la Ciudad de México.

El liderazgo de Schindler se ha hecho manifiesto al ganar los principales proyectos desarrollados en los últimos dos años, incluyendo Reforma 222 con 27 elevadores y 18 escaleras, Torre HSBC con 15 elevadores y 2 escaleras, Antara Polanco con 21 elevadores a velocidades y la mayoría de los nuevos edificios construidos en la

zona de Santa Fe, en la Ciudad de México, entre los que destacan los siguientes, todos ellos controlados por el exclusivo sistema Miconic 10:

Corporativo Diamante Santa Fe con catorce elevadores, nueve de ellos con sistema Schindler Miconic 10 y cuatro escaleras mecánicas Schindler 9300.

Adicionalmente en este edificio se encuentra nuestra Sucursal Santa Fe.

Corporativo Ford Motor Company con once elevadores

Corporativo Telefónica Movistar con diez elevadores

Corporativo Banorte con diez elevadores

Torre Esmeralda III con diez elevadores

Corporativo Zentrum con diez elevadores

World Plaza Tower con diez elevadores

Edificio Corporativo Santa Fe con diez elevadores

Santa Fe 505 con diez elevadores

Panorama Santa Fe con cuatro elevadores de 38 paradas

Schindler actualmente es la mejor opción para las cadenas de supermercados, tiendas departamentales y cadenas de cine a nivel nacional, instalando elevadores, rampas y escaleras eléctricas. Entre nuestros clientes se encuentran:

- ✓ Tiendas Chedraui
- ✓ Cinemex
- ✓ Cinépolis
- ✓ Comercial Mexicana
- ✓ Gigante
- ✓ Liverpool
- ✓ Sears Roebuck de México

Entre los centros comerciales con equipos Schindler se encuentran:

- ✓ Centro Comercial Santa Fe en el Distrito Federal
- ✓ Centro Comercial Interlomas en Huixquilucan, Estado de México
- ✓ Centro Comercial Mundo E en Naucalpan, Estado de México
- ✓ Centro Comercial Plaza San Agustín en Monterrey, Nuevo León
- ✓ Centro Magno, en Guadalajara, Jalisco
- ✓ Plazas “Las Américas” en diversos puntos del país
- ✓ Centro Comercial Las Misiones en Ciudad Juárez, Chihuahua, recientemente inaugurado.

También es importante mencionar que en el segmento de Transporte, Schindler ha mantenido su liderazgo al ganar los proyectos para instalar elevadores y escaleras eléctricas para los aeropuertos de Cancún, Chihuahua, Culiacán, Mazatlán, Ixtapa y la ampliación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Este liderazgo sólo se puede explicar con el compromiso que adquiere Schindler con sus clientes y que va más allá del simple proceso de venta, ya que la adquisición de un elevador no es la compra de un aparato de transportación vertical, es la compra de todo un servicio de transporte de alta calidad que incluye asesoría, instalación y el mantenimiento óptimo del mismo.

Por lo anterior, Schindler se esfuerza permanentemente para mejorar aún más los diversos servicios que proporciona

## ***B.-Código de Conducta de Schindler.***

Los empleados de Schindler en todo el mundo deben observar las más altas normas de conducta profesional y personal en sus relaciones con los clientes, compañeros de trabajo, proveedores, competidores, gobiernos y comunidades.

Los Empleados de Schindler deben por lo tanto:

1. Cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables.
2. Regirse por elevadas normas éticas, respetando los derechos y la dignidad de todas las personas con las que tengan trato y no aceptando beneficios ilegítimos ni haciendo llegar tales beneficios a otras personas.
3. No competir en ninguna forma con los negocios de Schindler y evitar conflictos de interés perjudiciales para Schindler.
4. Mantener la confidencialidad de la información comercial, financiera y técnica de Schindler así como de sus documentos comerciales internos y no hacer uso indebido de los bienes tangibles ni de la propiedad intelectual de Schindler ni de otras compañías.
5. Colaborar activamente con Schindler para lograr el cumplimiento de este Código de Conducta.

Schindler dará seguimiento a la observancia de este Código de Conducta y sancionará sus violaciones adecuadamente.

## **Directrices Generales del Código de Conducta de Schindler**

Estas Directrices son parte integrante del Código de Conducta y le ayudarán a comprender lo que el Código debe significar en su práctica comercial diaria. Las Directrices han sido elaboradas tomando en cuenta las diferencias entre las leyes y las prácticas locales. No tienen la intención de ser y no pueden ser exhaustivas. Adicionalmente, las leyes y los reglamentos aplicables pueden cambiar. Por lo tanto tiene usted que usar estas Directrices como una orientación de importancia, teniendo en mente que los juicios que se hacen cotidianamente en los negocios con frecuencia requieren un análisis adicional a fondo de sus ramificaciones legales y éticas.

Si tiene usted preguntas acerca del Código de Conducta o de estas Directrices o si enfrenta una situación en la que no esté usted seguro con respecto a las implicaciones que pudiera tener el Código o las Directrices (p. ej. debido a requerimientos que entran en conflicto), debe usted ponerse en contacto con su supervisor o su Departamento de Recursos Humanos o Jurídico local.

### *Principio 1:*

*Cumpla con todas las leyes y reglamentos aplicables.*

El cumplimiento del orden jurídico es un principio fundamental de la filosofía comercial de Schindler. También es una parte importante de la política de riesgos de Schindler.

Las leyes son diferentes de una jurisdicción a otra y pueden cambiar con el transcurso del tiempo. El compromiso del Grupo Schindler de regirse por las leyes y reglamentos aplicables sigue siendo, no obstante, siempre el mismo.

Estas Directrices no pueden, ciertamente, especificar y ni siquiera enumerar todas las leyes que rigen sus negocios en forma cotidiana. Por lo tanto tiene usted la responsabilidad personal de conocer los requerimientos y restricciones legales

que rigen su trabajo diario. Si no está usted seguro o si tiene preguntas específicas que hacer, diríjase a su supervisor o a su Departamento de Recursos Humanos o a su Departamento Jurídico local.

Sin embargo, debe usted prestar atención a los siguientes campos del derecho.

### Seguridad del producto

La seguridad de los productos entregados y los servicios prestados a los clientes generalmente está contemplada en reglamentos de tipo general o específicos de la industria. Adicionalmente, las leyes civiles y penales establecen ciertas normas que deben cumplirse. Debe usted informarse acerca de estos requerimientos jurídicos y observarlos sin excepción. Esto incluye la instrumentación de acciones correctivas como resultado de la “Información de Campo” emitida por Schindler Management AG.

### Ley de Competencia

Las leyes de competencia son diferentes de una jurisdicción a otra. Sin embargo, las prácticas enumeradas a continuación usualmente están prohibidas:

- Acuerdos entre competidores con respecto a los costos o precios de venta;
- Acuerdos entre competidores para la asignación de participaciones de mercado o cuotas de producción;
- Acuerdos entre competidores para la asignación de territorios y clientes;
- Los arreglos entre competidores de las ofertas presentadas a los clientes (“licitaciones arregladas”);

- Negativa de plano a entregar partes de reemplazo para los elevadores Schindler o las escaleras eléctricas Schindler que reciben mantenimiento de competidores.
- El pago de sobornos, comisiones ilegales u otros beneficios a empleados de clientes actuales o potenciales en el sector público y el privado.

“Refiérase a la ON 0-04411(Suministro de Repuestos, Herramientas de Mantenimiento y Documentos Técnicos a Terceros) para reglas detalladas relacionadas a ventas no discriminatorias de refacciones a terceros”.

### Derecho Fiscal

Las leyes fiscales incluyen el impuesto sobre la renta, el impuesto sobre ventas, impuestos retenidos y otros impuestos y deducciones. Son diferentes de una jurisdicción a otra. Las leyes fiscales no sólo deben ser cumplidas por las personas directamente involucradas con los impuestos. También deben ser tomadas en consideración por los empleados que no están comprendidos dentro del área fiscal. La sobrefacturación o la subfacturación de bienes y servicios, por ejemplo, puede violar las leyes fiscales si tiene como resultado la evasión de impuestos.

“Refiérase a la ON ON 0-04412 (Facturas de Exportación) para detalles referentes al valor en las facturas de Exportación.”

### Otras leyes

Otras leyes diferentes (p. ej. las leyes sobre sociedades y los reglamentos del mercado de valores, las leyes ambientales, las leyes que rigen el empleo, incluyendo los reglamentos sobre la seguridad en el lugar de trabajo, las leyes de adquisiciones del sector público, etc.) rigen la actividad comercial de Schindler. Usted debe cumplir estas leyes dentro del ámbito de su actividad personal.

*Principio 2:*

Observe elevados principios éticos mediante el respeto de los derechos y la dignidad de todas las personas con las que tenga trato y no aceptando beneficios ilegítimos ni haciendo llegar tales beneficios a otras personas.

El respeto hacia los derechos y la dignidad de otras personas, sean éstas clientes, compañeros de trabajo, proveedores, competidores o funcionarios gubernamentales lo dicta el sentido común y no requiere de más explicación.

Las elevadas normas éticas que Schindler mantiene requieren adicionalmente que los empleados del Grupo Schindler no acepten beneficios ilícitos que pudieran serles ofrecidas por los clientes, proveedores u otras personas.

Ésto no significa que todo regalo del tipo acostumbrado deba ser rechazado. Si el valor de tal regalo es (calculado a grosso modo) superior a US\$50.00, se espera que usted lo entregue a la compañía, a menos que su supervisor explícitamente autorice que usted lo conserve.

Así mismo, no le está a usted permitido otorgar beneficios personales a clientes u otras personas si tales beneficios se salen de lo considerado como práctica comercial normal dentro de su territorio o si violan las leyes aplicables.

“Refiérase a la ON 0-04410 (Cumplimiento con Leyes Antisoborno y Regulaciones) para reglas detalladas de pagos a intermediarios y la ON 0-04413 (Invitaciones a Eventos extendidas por Schindler o para Schindler) relativa a eventos con Clientes y Proveedores.

*Principio 3:*

No compita en ninguna forma con los negocios de Schindler y evite conflictos de intereses perjudiciales para Schindler.

Los empleados de Schindler asumen una obligación de naturaleza fiduciaria para con su empleador. Ésto significa, entre otras cosas, que no le está permitido dedicarse activamente a negocios que compitan directamente con el Grupo Schindler, es decir, ofrecer productos y servicios del mismo tipo de los ofrecidos por el Grupo Schindler o estar directa o indirectamente asociado con un competidor de Schindler.

Si usted, su cónyuge o familiares se dedican a un negocio que tenga trato directo con Schindler o si usted tiene cualquier otro posible conflicto de intereses, se le requiere que revele tal circunstancia a su Departamento de Recursos Humanos local.

*Principio 4:*

Mantenga la confidencialidad de la información comercial, financiera y técnica de Schindler así como la de sus documentos comerciales internos y no haga usted uso inadecuado de los bienes tangibles o de la propiedad intelectual de Schindler ni de otras compañías.

Otro aspecto de la obligación fiduciaria que tiene usted para con Schindler es la obligación que tiene usted de mantener la confidencialidad de toda la información comercial, financiera y técnica así como de los documentos comerciales internos. Dicha información sólo puede ser revelada a personas externas al Grupo Schindler si y en la medida en que esto sea requerido en el curso de las transacciones comerciales a nombre de Schindler. En caso de duda, debe usted aclarar la cuestión con su supervisor.

Implícita en la idea de proteger los negocios de Schindler se encuentra su obligación de salvaguardar los bienes tangibles y la propiedad intelectual de Schindler. Según los requerimientos jurídicos locales, su Departamento de Recursos Humanos local le ha solicitado o podría solicitarle que firme un

documento por el que se confirma la titularidad de Schindler sobre toda la propiedad intelectual creada por usted durante el tiempo en que usted labore para el Grupo Schindler.

Es de sentido común y ético que también respete usted la propiedad de otras compañías, incluyendo la propiedad de los competidores (por ejemplo: marcas, software u otra propiedad intelectual protegida por las leyes aplicables).

*Principio 5:*

Colabore usted activamente con Schindler para lograr el cumplimiento de este Código de Conducta.

No sólo se le requiere a usted observar el Código de Conducta en su actividad personal. También se espera de usted que informe a su Departamento de Recursos Humanos o Jurídico si llegara usted a tener conocimiento de violaciones de este Código por otros empleados de Schindler. También puede usted ponerse en contacto con el jefe de su filial en forma confidencial y personal.

Los empleados que reporten de buena fe violaciones potenciales al Código de Conducta (“Informantes”) deben ser protegidos contra posibles represalias como sigue:

• **Reporte anónimo de violaciones:**

En principio los Informantes pueden reportar anónimamente las posibles violaciones al Código de Conducta, por ejemplo a través del buzón de correo en la Intranet de Schindler, no obstante, se debe fomentar que los Informantes indiquen voluntariamente su nombre, permitiendo a Schindler contactarlos con la finalidad de aclarar adicionalmente el asunto.

- **No-discriminación contra el Informante:**

Las acciones discriminatorias contra Informantes (por ejemplo sanciones, suspensiones, amenazas o asedio) violan el Código de Conducta y serán consecuentemente sancionadas.

Se tomarán las medidas adecuadas para evitar acciones discriminatorias contra Informantes conocidos o supuestos.

Si el Informante queda sujeto a medidas relativas a su empleo a consecuencia de dicha información, se deberá consultar con el Corporativo de Recursos Humanos (CRH) y Cumplimiento Corporativa (CPL), antes de llevar a cabo dichas medidas, para asegurar que de ninguna manera sean reacciones negativas a dicho proceso de información.

A su vez, la Administración Corporativa dará seguimiento a la observancia del Código de Conducta e investigará las presuntas violaciones. En una investigación de este tipo se requiere que cada empleado revele plenamente todos los hechos relevantes que sean de su conocimiento. El no revelarlos en una investigación, así como las violaciones mismas del Código de Conducta (incluyendo el consentimiento de violaciones por subordinados) podrá tener como resultado las sanciones disciplinarias correspondientes, incluyendo la remoción del puesto.

“Refiérase a la ON 0-04420 inciso 2 (Obligaciones Internas Legales y Cumplimiento de información) relativa al reporte de sanciones.”

#### FORMULARIO DE RECONOCIMIENTO.

Por el presente, reconozco haber recibido y revisado una copia del Código de Conducta de Schindler y sus Lineamientos. Además, estoy de acuerdo en acatar la letra y espíritu del Código y sus Lineamientos, especialmente en relación a mis obligaciones permanentes de cumplir los principios, informar supuestas

violaciones y cooperar con cualquier investigación y auditoria referente a estas actividades. Acepto que las violaciones del Código y sus Lineamientos puedan conducir a sanciones disciplinarias, incluyendo el despido.

Con respecto al Principio 3 del Código de Conducta y sus Lineamientos, confirmo lo siguiente:

Actualmente, no existe ningún conflicto de intereses de mis actividades con Schindler y utilizaré mis mejores esfuerzos para evitar los conflictos que pudieran surgir en el futuro.

Si surgieran conflictos de intereses reales o potenciales, informaré inmediatamente a nuestro Departamento de Recursos Humanos y actuaré de conformidad con sus instrucciones.

Con respecto al Principio 4 del Código de Conducta y sus Lineamientos, confirmo lo siguiente:

Estoy de acuerdo en revelar inmediatamente por escrito a Schindler todos los inventos, mejoras, derechos de autor y secretos profesionales, ya sean patentables o no, ("propiedad intelectual") que realice o conciba individualmente o en un grupo durante el curso de mi trabajo en el Grupo Schindler.

Estoy de acuerdo en que toda la propiedad intelectual que esté dentro del alcance existente o previsto del negocio de Schindler, será propiedad de Schindler y por el presente, cedo los derechos de esta propiedad intelectual a Schindler.

Nombre:

Puesto:

Fecha:

Firma:

## ***Eje 2 - Formación Humanística.***

### **CURSOS**

#### **1. Desarrollo del Factor Humano.**

*Objetivo:*

Al término del curso el participante contará con los elementos necesarios para desarrollarse en su trabajo y tener una mejor actitud.

*Contenido:*

- a. Comportamiento Humano.
- b. Manejo de personas difíciles.
- c. Tipología de personas.
- d. Necesidades del hombre.
- e. Autoestima.
- f. Actitud con fortaleza.
- g. Comunicación.
- h. Grupos de trabajo.
- i. Equipos de trabajo.

*Metodología:* Exposición del capacitador, dinámicas de grupo y análisis de casos.

*Requisitos de los participantes:* ninguno.

*Duración.-* 24 horas.

## **2.- Comunicación.**

### *Objetivo*

Los participantes utilizarán los mecanismos que intervienen en el proceso de la comunicación, identificado al receptor, el formato del mensaje y la positiva retroalimentación.

### *Contenido:*

- a. ¿Qué es la comunicación y cuál es su papel en la organización?
- b. Elementos y propósito.
- c. Sinergia y eficiencia
- d. Ventana de Johari: retroalimentar y compartir.
- e. Manejo de conflictos.
- f. Ventana de Gordon.
- g. Escucha activa, atención.
- h. Consenso grupal.
- i. Plan de acción.

*Metodología:* Mediante la representación de papeles, análisis y discusión de casos en equipo, el participante valora su disponibilidad para participar con grupos de trabajo y cómo utilizar las herramientas de la comunicación para interaccionar con sus compañeros.

*Dirigido a:* Todo el personal.

*Requisitos:* Ninguno.

*Duración:* 24 horas.

### **3.- Creatividad.**

#### *Objetivo*

El participante descubrirá su potencial creativo, así como su aplicación en su área de trabajo.

#### *Contenido:*

- a. ¿Qué es creatividad?
- b. Frases asesinas.
- c. Barreras de la creatividad.
- d. El proceso creativo.
- e. Generación de ideas; despertando el potencial.
- f. Actitud creativa y características de las personas creativas.
- g. La creatividad aplicada al puesto de trabajo.

*Metodología:* Participación del capacitador con teorías demostradas con casos prácticos, ejercicios y dinámicas grupales que permitan externar el potencial creativo de los participantes.

*Dirigido a:* Todo el personal.

*Requisitos:* Ninguno.

*Duración:* 24 horas.

#### **4.- Asertividad**

##### *Objetivo*

Al término del curso el participante actuará con independencia mental para la obtención de objetivos personales y organizacionales.

##### Contenido:

- a. Introducción al taller.
- b. Asertividad: comunicación y relaciones humanas auténticas.
- c. Los derechos asertivos.
- d. Tres tipos de respuestas: sumisa, agresiva y asertiva.
- e. Expresión de sentimientos.
- f. Autoestima.
- g. La retroalimentación practica.
- h. Aprendiendo habilidades asertivas.
- i. Dinámicas y ejercicios para el desarrollo de la asertividad.

Metodología: A través de ejercicios individuales y grupales; así como de vivencias y reflexiones el participante desarrollará sus habilidades asertivas.

Dirigido a: todo el personal.

Requisitos: ninguno.

Duración: 24 horas.

### **Eje 3 - Formación técnica.**

## **CURSOS**

### **1.- Contabilidad básica.**

#### *Objetivo*

Que el participante aprenda a interpretar y registrar las operaciones contables que se realizan en las empresas para el control de sus recursos económicos.

#### *Contenido:*

- a. Antecedentes de la contabilidad.
- b. Teoría de la partida doble.
- c. Cuentas de activo, pasivo y capital, registro de operaciones y catálogo de cuentas.
- d. El balance general (cuentas de resultado, balanza de comprobación.)
- e. Balanza de saldos ajustados, estado de pérdidas o ganancias y hoja de trabajo.

*Metodología:* El capacitador expondrá de forma teórico-práctica los conceptos contable-financieros a los participantes y por medio de ejercicios prácticos registrarán las operaciones económicas de la empresa para su control.

*Dirigido a:* personal de crédito y cobranza o de finanzas.

*Requisitos:* Estudios previos de bachillerato o afin.

*Duración:* 30 horas.

## **2.- Administración Financiera.**

### *Objetivo*

Al finalizar el curso el participante conocerá la importancia que tienen las operaciones financieras y aplicará las herramientas financieras básicas para optimizar los recursos económicos de la empresa.

### *Contenido:*

- a.- Análisis, planeación y control financiero.
- b.- Capital de trabajo.
- c.- Fuentes de financiamiento a corto, mediano y largo plazo.
- d.- Presupuesto de capital.
- e.- Administración de activos.
- f.- Estructura financiera y costo de capital.
- g.- Finanzas internacionales.

*Metodología:* El capacitador llevará al participante con lecturas dirigidas a la interpretación del material, para posteriormente aplicarlo a necesidades actuales y reales de su empresa (casos).

*Dirigido a:* Personal que labore en área financiera.

*Requisitos:* Contar con conocimientos contables.

*Duración:* 30 horas.

### **3.-Crédito y cobranzas.**

#### *Objetivo*

Que el participante se prepare para conocer y aplicar los conocimientos obtenidos en sus funciones relacionadas con el otorgamiento de los recursos financieros de la empresa, así como su eficiente recuperación (cartera de clientes).

#### *Contenido:*

- a. Determinación de los riesgos del crédito.
- b. *Títulos* de crédito y garantía.
- c. Puntos de información del crédito mercantil.
- d. Análisis de los renglones de estados financieros.
- e. Técnicas de análisis financiero.
- f. Información complementaria de estados financieros.
- g. Límites del crédito mercantil.
- h. Métodos y procedimientos de cobranza.
- i. Crédito de exportación.
- j. Aspectos legales, Ley Nacional de Banca Rota, Seguros de créditos y otros apartados.

*Metodología:* El capacitador llevará al participante con lecturas dirigidas a la interpretación del material, participación de los integrantes y continuar con casos prácticos.

*Dirigido a:* Personal de Crédito y cobranza y del área financiera.

*Requisitos:* Conocimientos de contabilidad general y de finanzas.

*Duración:* 30 horas.

#### **4.- Cobranza efectiva.**

##### *Objetivo(s):*

- Proporcionar a los participantes las herramientas para una negociación Ganar - Ganar, efectiva y profesional.
- Optimizar su capacidad de cobro, así como su actitud y profesionalismo enfocándolo al logro de los objetivos.

##### *Contenido:*

###### a.- Semblanza del Gestor.

- ¿Qué entendemos por un Gestor Efectivo?
- Su posición dentro de la empresa.
- Principales características de un Gestor.
- Los puntos más importantes en una buena gestión de cobro.

###### b.- ¿Cuáles son los medios que debo de utilizar para cobrar?

- Cobranza telefónica efectiva.
- La correspondencia (Fax, mail).
- Cobranza por zonas geográficas.

###### c.- Conociendo los diferentes tipos de clientes.

- ¿Cómo iniciar las acciones de cobro?
- ¿Cómo enfrentarse a las excusas y pretextos para no pagar?
- ¿Cuáles son los enemigos con los que nos enfrentamos para cobrar?

d.- Nuevas técnicas para lograr el cobro.

- Reconocimiento.
- Aceptación.
- Importe.
- Tiempo.
- Ejecución.
- Seguimiento.

e.- Aspectos psicológicos de los deudores.

- ¿Cómo tratar a cada uno de acuerdo a la actitud que adoptan?
  - El que no para de hablar.
  - El indeciso.
  - El enfadado agresivo.
  - El indiferente.
  - El sabelotodo.
  - El que rehuye sus responsabilidad.
  - El que miente.

f.- Principios de negociación.

- Principios elementales de negociación.
- Estudiando la contraparte.
- Preparando el P.M.M.A. (Punto mínimo y máximo).

Estableciendo el Liderazgo en la cobranza.

g.- Principales características de los documentos que se manejan en la cobranza.

- Títulos de crédito y contratos.

Los bloques de cursos por cada eje conforman el programa de capacitación, impartándose éstos, uno cada quince días y de acuerdo a la disponibilidad y calendario de actividades de la empresa.

## CONCLUSIONES

Por supuesto, que el proyecto aquí desarrollado, representa la base hacia mejores formas de capacitar y desarrollar al personal, lo que significa que el modelo seguramente se verá reflejado con los resultados de productividad obtenidos y por otro lado la actitud positiva que tendrá nuestro personal.

Por otra parte, recordando el problema que identificamos:

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

“La falta de un programa de capacitación para el personal de crédito y cobranzas, limita sustancialmente el buen desempeño de sus funciones, provocándose que no se obtengan los resultados que permitan el desarrollo de la organización”.

Y la siguiente hipótesis que planteamos como posible solución en el inicio de nuestro estudio,

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS:

“Por medio de un programa de capacitación para el personal de crédito y cobranzas, se le preparara para el mejor desempeño de sus tareas y se facilitará el crecimiento y desarrollo de la organización”.

Definitivamente que ya al final de nuestro trabajo, pudimos comprobar la hipótesis, dado que es claro que la capacitación sirve para preparar al personal para que aporte mejores resultados y por ende, también se modifique la actitud de los individuos.

Considerando los apartados del proyecto, es importante y vital la recuperación de los recursos de las empresas y en la medida que nuestro personal se capacite y se mentalice, seguramente, nuestra empresa estará sana económicamente y creciendo firmemente.

En cuanto a los aspectos legales, definitivamente que se tienen que cumplir y en nuestro caso, rebasar los beneficios que marcan nuestras leyes en apoyo a nuestro personal.

Otro aspecto que es interesante comentar es sin duda, los antecedentes y el seguimiento de nuestra empresa y que nuestros colaboradores deben conocer total y completamente para que su integración sea con conocimiento de causa, para que el colaborador se percate que es parte importante de la empresa y se sienta con la identidad suficiente para que la dignifique ante los clientes, compañeros de trabajo, proveedores y sobretodo con los competidores.

En relación a los cursos distribuidos en los tres ejes del modelo, se trabaja por la parte humanística, concretamente sobre la actitud; el otro paquete se direcciona al conocimiento contable financiero y el ultimo eje, cierra con los conocimientos totalmente relacionados con el área de Crédito y Cobranza, motivo de nuestro estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. Clínica Propedéutica: Desarrollo e implementación de los Sistemas de normalización basados en Competencia Laboral. México, 2000.
2. Boyatzis, Richard. The competent manager: A model for effective performance. 1982.
3. Brooking, Annie. Capital Intelectual. Editorial Paidós.
4. B. Flipo, Edwin. Principios de Administración de personal. Editorial McGraw Hill, 1998.
5. CONOCER, Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación (PMETYC). Actividades Realizadas. 1995-1998.
6. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Mc Graw Hill, 1998.
7. Ediciones fiscales. Ley Federal del Trabajo. ISEF México 1999.
8. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México, Editorial McGraw Hill, 1998.
9. H, Alison. Psicología para Capacitadores. Editorial Panorama, 2000.
10. Instituto Mexicano de Contadores Públicas. Comisión de principios de contabilidad. Boletín C-8, Activos Intangibles.
11. Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Editorial McGraw Hill.

12. Ley Federal del Trabajo. Editorial Delma, 2003.
13. Machado, Luis Alberto. La Revolución de la Inteligencia. Editorial Seix Barral, Barcelona. 1997.
14. Milkovich, George y John Boudreau W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill.
15. Revista Laboral. Capacitación o educación de adultos: Nuevos Enfoques. Editorial Gasca Sicco, 2002.
16. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (Relaciones Humanas) 1ª parte. Editorial Limusa, 1996.
17. Reza Trosino, Carlos. Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México, Editorial Panorama, 1995.
18. Reza Trosino, Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación y también del Capacitador y de cualquier Facilitador de procesos educativos. México, Editorial Panorama, 1995.
19. Reza Trosino, Carlos. Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. México, Editorial Panorama, 2000.
20. Reza Trosino, Carlos. El ABC del Instructor y también del Profesor Moderador y de cualquier Facilitador de procesos educativos. México, Editorial Panorama, 1995.
21. Stewart, Tomas A. La Nueva Riqueza de las Organizaciones. El Capital Intelectual. Editorial Grancia, 1998.

22. Werther B., William. Administración de personal y recursos humanos. Editorial McGraw Hill, 1998.
23. W. Bakke, E. The fusion peocess. New haven comn. Yale University Labor and Management Center, 1995.
24. Richar P. Ettinger y David E. Golieb, Crédito y Cobranzas. Editorial E.C.A.S.A. Vigésima cuarta impresión 2001
25. Molina Aznar Victor, Estrategias para otorgar Créditos Sanos. Editorial ISEF. 4° reimpresión, Enero 2001.
26. Villaseñor Fuente Emilio, Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas. Editorial Trillas, Sexta impresión, Enero 2002.
27. Mondello, Candace, Crédito y Cobranzas. Técnicas para manejar el Flujo de Efectivo. Editorial Iberoamericana,1993.
28. J. F. Weston, E. F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera. 5° Edición, Editorial Interamericana, S.A. 1994.
29. Macias Roberto El Análisis de Estados Financieros. 13ª. Edición, Editorial E.C.A.S.A. 1995.
30. Mercado H. Salvador, Crédito y Cobranzas. 1° Edición, Dr., Ediciones Macchi, México 2003.
31. Ochoa Setter A. Guadalupe, Administración Financiera 1, Editorial McGraw Hill, 2002

32. Steve E. Bolten, Manual de Administración Financiera, Volumen 3, Ediciones Ciencia y Técnica, S.A. 2000.
33. Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, México, Editorial McGraw-Hill, 2003, 3° edición.