

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CAMPUS I**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**AUTONOMA**

**EL EFECTO DE LA CAPACITACION CONTINUA EN  
EL DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD DEL  
ELEMENTO HUMANO**

**T E S I S**

Para Obtener el Grado de Maestro en :  
**A D M I N I S T R A C I O N**  
P R E S E N T A :  
**LA. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS**

DIRECTOR: DR. DANILO DIAZ RUIZ

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

ABRIL DE 1997

---



## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** que con su luz y fortaleza supo guiarme hasta la terminación del presente estudio.

A las autoridades de Rectoría, por hacer realidad el convenio académico con la UNAM, a la Dirección de la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1, y la división de estudios de posgrado por su atinada intervención.

Al jurado, integrado por los connotados profesores de la UNAM, por su dedicación y esmero en la conducción del trabajo de investigación.

Dr. José Ramón Torres Solís

Dr. Danilo Díaz Ruiz

Dr. Javier Cervantes Aldana

---

A mi esposa Sra. María Agustina Suastegui de Castillejos, por su amor y comprensión.

A mis suegros el Sr. Humberto Suastegui y Rosita Zuñiga por su apoyo siempre decidido en mi vida profesional.

A mis adorables hijos; Monica, Blanca Isela y Humberto Alfonso Castillejos, por su amor, aliento e inspiración para seguir adelante.

A la memoria de mi señor padre, Lic. Alfonso Castillejos Balbuena, y a mi madre adorable Sra. Esperanza Barrientos vda de castillejos por sus oraciones.

A mis hermanos, Ruth, Mabel, Esther y Florentino Castillejos, por su constante estímulo en la elaboración de la tesis.

# **I N D I C E**

## *INTRODUCCION*

### *CAPITULO 1.*

#### **IMPORTANCIA DE LA EDUCACION EN LA CAPACITACION .....**

1

Conceptualización de la educación..... 2

Educación continua profesional..... 5

Educación y extensión universitaria..... 8

### *CAPITULO 2.*

#### **LA CAPACITACION CONTINUA COMO DESEMPEÑO LABORAL.....**

10

Educación y productividad..... 11

Enfoques y conceptos..... 14

### *CAPITULO 3.*

#### **METODOLOGIA DE MEDICION.....**

33

Planteamiento del problema..... 34

Revisión bibliográfica..... 35

Hipótesis..... 36

Diseño experimental..... 36

### *CAPITULO 4.*

#### **ANALISIS DE RESULTADOS.....**

47

Perfil inicial de los participantes..... 48

Perfil terminal de los participantes..... 53

Comportamiento en el desempeño laboral..... 55

Comparación de resultados..... 58

### *CAPITULO 5.*

#### **PROPUESTA DE CAPACITACION CONTINUA.....**

68

Diagnostico..... 69

Planeación..... 70

Organización..... 72

Ejecución..... 75

Control..... 75

**CONCLUSIONES.....** 77

**BIBLIOGRAFIA.....** 80

**ANEXOS.....** 83

## INTRODUCCION

A través de la experiencia profesional durante mas de diez y nueve años en el campo de la capacitación laboral, he visualizado que ésta, que actualmente se realiza en Tuxtla Gutiérrez, en el sector comercial principalmente, resulta de : la detección apreciativa por parte del gerente general; el deseo de resolver algunas fallas del elemento humano; el dar cumplimiento a los requerimientos consignados en la Ley Federal del Trabajo; o bien por que existen conceptos de moda que se confunden con actualizar

Lo anterior, me llevó a plantear éste enfoque de estudio para estructurar formalmente a la capacitación laboral, para lo que, se realizó el presente trabajo sobre la capacitación continua para los mandos medios hacia abajo, de tal suerte poder influenciar en la productividad del desempeño del trabajo, y con el logro de estos resultados, motivar a las empresas e instituciones dedicadas a esta función, a realizar programas de capacitación continua, que es necesaria en estos tiempos y en el futuro venidero.

Para ello, se intercaló ésta inquietud formal, con la experiencia real de la preocupación hoy en día del sector comercial en Tuxtla Gutiérrez, de que sus ventas se han visto desplomadas, por lo que tuvieron que aumentar su participación financiera en la comercialización de sus productos, con aumentos en los plazos de las ventas a crédito, la estratégica publicitaria y de promoción. Estos volúmenes de venta atraída por éste estímulo, se tradujeron en incremento de la cartera, por lo que , ahora demandan una mayor efectividad en su personal de cobranzas para la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, ya que actualmente existen problemas de cartera vencida, por ello, consideran las compañías comerciales que el personal no está desempeñado eficazmente ésta función de cobranzas.

Para esto, se llevó acabo el presente estudio con la finalidad de lograr el impacto de la capacitación continua en el ámbito laboral, construyéndose para ello, el marco teórico ( capítulo 1 y 2 ) donde se da conocer de manera estructurada los diversos enfoques sobre la educación continua y la capacitación.

---

Con tal propósito se plantea la perspectiva de la educación para la capacitación, a través de diferentes teorías, que explican la concepción de la educación continua, su aplicación en las universidades y el compromiso de éstas, en la divulgación. Asimismo, se trataron diversos aspectos de la capacitación en el desempeño laboral y su fundamentación legal.

Por otro lado, se seleccionó al sector comercial para el diseño cuasiexperimental de series cronológicas de un sólo grupo, formado por ocho empresas, de las cuales se integran diez cobradores, que fueron capacitados a través del programa de capacitación continua, que se elaboró para someter a prueba la hipótesis formulada, a este grupo se le aplicó varias pruebas antes y después de la capacitación, así como diversas evaluaciones dentro y fuera de su ámbito de trabajo, para ello se utilizaron instrumentos de medición como: cuestionarios, entrevistas estandarizadas, fichas de perfil y encuestas no probabilística. Cabe destacar que esta observación se llevó a cabo durante tres meses.

El análisis aparentemente muestra una mejoría en el desempeño laboral del grupo, pero se está consciente que por el tipo de diseño empleado, existen algunas limitaciones, sin embargo la metodología empleada da cierto grado de validez, por lo que el presente estudio abre el camino para futuras investigaciones con mayor profundidad en este campo.



## **CAPITULO 1**

# **IMPORTANCIA DE LA EDUCACION EN LA CAPACITACION**

## CONCEPTUALIZACION DE LA EDUCACION

En el presente capítulo se plantea la perspectiva de la educación hacia la capacitación con el objeto de dar respuesta a la importancia de la educación continua en el proceso de formación social.

Es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un fin, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte.

Es por ello, que la educación, según Fullat,(1978), establece que es una práctica, una actividad social, una acción, que se halla en la línea de la existencia.

En este sentido, la educación en la significación de instruir, informar (incluida la cortesía), aun fuera de la escuela, nos lleva a entender que alguien está educado cuando ha alcanzado un grado de instrucción, considerado mínimo en una determinada área sociocultural. Educado será en tal concepción quien ha asimilado un conjunto de conocimientos y adquirido las habilidades correspondientes.

Por ello, la educación es una tarea práctica, ya que no tendría ningún sentido un saber educativo sino desemboca en la aplicación de sus conclusiones obtenidas por la vía de la generalización, por lo tanto, la practicidad de la educación como se ha señalado ha motivado que fuera vista como un arte, cuando a ésta palabra asignamos el sentido que cita Nassif,(1958), una serie de procedimientos que sirve a la producción de un cierto resultado.

Pero la calificación de arte hace mención a otro aspecto no menos importante, advirtiéndole que la actividad educativa es una continua creación, donde el educador ha de admitir respuestas a situaciones inéditas

Otros aspectos que entran en juego en el proceso educativo son:

- La educación como vertiente especulativa, señala Henz,(1968), que la práctica sin teoría es posible pero peligrosa en el educador profesional, en muchos casos debe calificarse de irresponsable. Por lo tanto, la teoría



proporciona a la práctica los conocimientos necesarios para actuar con método, seguridad y finalidad claramente determinada. Por eso la capacitación debe de interactuarse siempre teoría-práctica, para asegurar mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- La educación es una consecuencia directa de su carácter especulativo, es decir que la educación no se contenta con reflexionar sobre su **hacer**, sino que determina el **deber ser**, se convierte normativa, porque como señala Hoz,(1968), no se detiene en su conocimiento, sino que llega hasta su valoración.

Por ello, para entender mejor los conceptos de conocimiento especulativo y conocimientos prácticos, podemos decir que el primero es aquél que persigue el conocimiento por sí mismo, mientras que el segundo tiende como objetivo, producir algún efecto sobre la realidad. Asimismo, una tarea educativa que no se apoyara en éstos conocimientos, sería un mero actuar sin fines ni sistemas, y sin resultados reales.

Por otro lado, resulta pertinente hacer resaltar, aparte de los conocimientos antes descritos, los siguientes puntos sobre el sistema educativo:

- La educación es un fenómeno social en cuanto se da en toda sociedad y es un dato inherente y ligado al hecho mismo de su existencia, conservación y desenvolvimiento.
- La educación no sólo se da en la escuela sino en una serie de instituciones, circunstancias y aspectos también de índole social que poseen al igual que aquellas, una misión educadora.

Estos conceptos nos llevan a entender que la educación está integrada en el sistema social, formal educativo(escuelas y universidades), como un principio básico, pero que la educación abarca un amplio campo social, que se desarrollan en la familia, grupos religiosos, grupos políticos y grupos laborales, éste ultimo es el de interés para el estudio que nos ocupa.

Bajo esta perspectiva, la función social de la educación no solamente se responsabiliza de la educación misma, sino que pasa a ser considerada como un

factor decisivo del crecimiento económico y social de los países y es integrada como una inversión económica.

Por su parte, Castro,(1989), alude a este planteamiento diciendo que el fin de la función social es la conformación de la conciencia social, y empieza a ser conceptualizada como un instrumento, un medio al servicio del desarrollo económico de las naciones.

Por lo tanto, la educación se vincula estrechamente con el aparato productivo, señalando que su objetivo es formar recursos humanos que requiere el proceso de industrialización y comercialización. Para ello, se brinda un gran impulso a la educación técnica-administrativa, además subyace la idea de que la escuela es un ámbito de capacitación para el trabajo.

Esto nos lleva a concebir lo que considera, Castro,(1989), que la educación es formal e informal. Entendiéndose como **formal** la educación impartida por el sistema escolar institucionalizado de acuerdo con una secuenciación por ciclos y grados y sujeta a un sistema de acreditación y certificación; y como **informal** a la educación de cualquier tipo de experiencia educativa realizada fuera del sistema escolar institucionalizado con cierto grado de sistematización y organización.

En este sentido, es evidente, dado los conceptos vertidos anteriormente, que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la educación y concretamente de sus procesos informales, para continuar edificando la estructura conceptual.

Por ello, si ubicamos a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación entendida ésta como un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante, con objeto de influir en ella, es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que no se educa para influir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte.

Es aquí, cuando se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza

productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar sus conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

## **EDUCACION CONTINUA PROFESIONAL**

El concepto de formación permanente, apareció como una consecuencia de un replanteamiento de la noción tradicional de la educación, siendo uno de los factores que provocan esta revisión; la inadecuación entre las estructuras y los procesos educativos, debido al desfase, y los que genera el avance del conocimiento. Para superar esta situación, se requiere de un proceso de innovación que instaure el principio de permanencia y continuidad en la adquisición de conocimientos.

Por ello, esta opinión se puntualiza en el documento del programa de formación continua de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES,(1975), al mencionar que además de institucionalizar los conceptos y la práctica de educación permanente y formación continua, deberá organizar sistemáticamente la modalidad escolar y extra-escolar sobre nuevos fundamentos y con metodología, técnicas y procedimientos que aseguren un mejor rendimiento.

Por lo tanto, la modalidad escolar a que hace mención ANUIES, es aquella que abarca tres niveles de la educación:

1. La educación básica, destinada a formar el tronco del conocimiento común e indispensable para el desarrollo de las personas.
2. La educación profesional, es aquella destinada a formar a los individuos, capacitándolos para desarrollar un trabajo específico. Por lo consiguiente incluye las escuelas vocacionales, preparatorias o equivalentes, además las licenciaturas y especialidades.
3. De grado, es decir, la educación posterior a la licenciatura en caminata en un primer nivel a la actualización del conocimiento científico (maestría) y un segundo nivel a la generación de conocimiento (doctorado).

Por otro lado, la modalidad extra-escolar, es aquella que se da de modo continuo aunque fuera del sistema formal, puede ser organizado y sistemático

siempre que cuente con apoyos académicos adecuados. En este renglón se ubican los siguientes:

1. La capacitación continua para las profesiones(cursos y diplomados)
2. La capacitación y adiestramiento laboral
3. La alfabetización para adultos
4. La educación especial para grupos minoritarios, como discapacitados, ancianos, grupos étnicos, etc.

En base a lo anterior, podemos ubicar a la educación continua profesional, en las instituciones de educación superior, para orientar a los alumnos hacia el concepto de que la obtención del título no significa la finalización de los estudios, sino que es necesario continuar la educación durante el ejercicio profesional.

Por ello, las universidades públicas también son las que más han desarrollado la concepción y operatividad de modelos de educación continua. Pero las universidades privadas han sido las que más desarrollan el esquema de extensión universitaria a partir de los diplomados y de cursos altamente estructurados en forma de programas modulares, mientras que el sistema tecnológico no han tenido la rectoría en el área, que por sus características de vinculación con los factores productivos, pudieran tener. Esto se debe a intereses económicos que tienen estas instituciones particulares, y por ende realizan grandes promociones.

Es por eso, que en los círculos profesionales se ha ido dando en forma evidente y generalizada la demanda tanto individual como de parte de los diferentes sectores laborales, por superar la obsolescencia del conocimiento, asimismo, debido al giro actual de la sociedad hacia patrones tecnológicos y al desarrollo de la investigación científica, conducentes a la generación de nuevos conocimientos y a la necesidad de su aprendizaje para su consecuente aplicación, ya que esto representa una opción a todo profesionista proseguir sus estudios sin involucrarse necesariamente en programas de maestría y doctorado, al ir adquiriendo unidades capitalizables de conocimientos en forma independientes.

Ahora bien, la estructuración de programas modulares y de diplomados, son ampliamente explotados como se ha dicho anteriormente, por las universidades

particulares, ya que éstas son menos estrictas que las universidades públicas, en lo que se refiere al manejo de los requisitos formales de aprobación a planes académicos, que suelen ser objeto de ratificación por órganos colegiados de diversa complejidad estructural y política. La experiencia que se impone en este punto, es lo lento del sistema escolarizado, y la necesidad también por este tipo de razones, ya que se opta por una educación más práctica.

Por otro lado, resulta pertinente conocer el antecedente más cercano al concepto de educación continua en el ámbito profesional y el manejado en México con mayor frecuencia, es aquella que señala la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, (1989), cuando dice que es el de la noción norteamericana de **Continuing Education**, y no la noción francesa de **Education Continue** o educación permanente.

Cabe mencionar, que éste concepto estadounidense está vinculado directamente a las teorías del capital humano y al análisis del costo beneficio más que cualquier teoría humanista de la educación.

Lo anterior, pareciera privar factualmente la idea de educación continua como gasto necesario de mantenimiento o modernización del equipo, mas que como respuesta a la necesidad individual o social de desarrollo de las personas. Por lo demás, éste tipo de planteamiento no se detiene en la pregunta por las responsabilidades, que en el caso mexicano competen al sistema público de educación superior o a los sectores empresariales ante la obligación-necesidad de capacitación y la necesidad-responsabilidad de formación ciudadana.

Ahora bien, puede decirse que la educación continua es una actividad académica organizada, dirigida a profesionistas o a personas con formación o práctica profesional técnica o laboral acumulada. Que insertos en el sector productivo requieren no sólo de conocimientos teóricos o prácticos que obsoletan, sino de actitudes, hábitos y aptitudes para el mejor desempeño de su trabajo, es una opción educativa fuera del sistema formal, caracterizada por su alta calidad académica, flexibles en sus programas, contenidos y métodos que implica menos requisitos burocráticos, se da normalmente en tiempos intensivos, y que independientemente de su acreditación o no es motivada principalmente por la responsabilidad social de los profesionistas por prepararse continuamente para contribuir a la atención de las necesidades nacionales.

## EDUCACION Y EXTENSION UNIVERSITARIA

La extensión universitaria representa una de las dimensiones más importante con que la universidad responde a la sociedad, y como tal refleja generalmente el carácter y naturaleza de las necesidades educativas públicas. En gran medida éstas necesidades sociales se traducen en la creciente demanda para la educación continua de las profesiones, por lo cual, ésta modalidad educativa debe constituir una parte fundamental de la extensión universitaria si esta, a su vez, responde cabalmente a su función de enlace con la sociedad, la de universidad extramuros.

Por ello, toda la riqueza de la investigación y el conocimiento universitario, aunado a la aplicación del conocimiento profesional, deben ser ofrecidos a través de la extensión universitaria para aprovechar su experiencia en brindar educación profesional con distinta metodología del de los programas de licenciaturas y posgrado.

Por lo tanto, es esencial tener en cuenta los tres criterios que a continuación se resume y que se consideran imprescindibles en los programas de educación continua para las profesiones, ya que surgen de la naturaleza misma de ésta modalidad educativa, estas son:

1. Diversificar los conocimientos para captar más globalmente la realidad. Ampliar la gama de conocimientos que se imparten, puesto que la mayoría de las decisiones profesionales involucran más de un punto de vista del conocimiento y, por lo tanto, más de un enfoque de formación académica específica.
2. Integrar los conocimientos interdisciplinariamente para producir lenguajes horizontales y los conceptos que surgen de ellos. La ciencia ha pasado de una fase de análisis a una de síntesis, según Villar,(1973), lográndose con esto ir más allá del simple reagrupamiento de información y sobre todo de la formación fragmentada del saber que no conduce a una educación permanente verdadera.
3. Transmitir los conocimientos en un reciclaje demultiplicador . Por demultiplicar entendemos la integración de experiencias nuevas a las que ya se tienen para poder utilizarlas, éste proceso se encuentra implícito en la

---

enseñanza permanente y consiste en brindar a los educandos el **Como**, transmitirles la forma de utilizar esta información a través de un segundo bloque de conceptos, cuyo objetivo sea de conocimientos implementadores a la información básica del primer grupo de materias. **Enseñar cómo armar la implementación del saber y no enseñar únicamente el saber por sí mismo.** Ello, implica que los programas de educación continua ofrezcan, además de los bloques de materias informativas, otros enfoques que permitan enseñar el **Como** utilizar esa información.

Asimismo, la llamada educación extramuros o educación no formal constituye la región en la cual actúa la extensión universitaria. Por medio de ella, tal como su nombre lo indica, la universidad se extiende, aumenta la superficie que cubren las ideas y las acciones en ella vivas. Así la universidad ocupa un espacio intelectual mayor que el asociado a la enseñanza y la investigación, la capacitación, la búsqueda de nuevos conocimientos y la solución de problemas

Por lo tanto, la educación bajo esta perspectiva, define claramente la posición de la capacitación en el contexto social y particularmente en este caso, a los sectores productivos. Asimismo, se concibe la idea de la modalidad de educación continua, a través de sus antecedentes, propósitos, desarrollo y divulgación, con el objeto de sustentar el estudio en cuestión

Partiendo de esta premisa, se puede abordar los diversos planteamientos de la capacitación en el ámbito laboral, como se desarrolla en el capítulo siguiente.



## **CAPITULO 2**

### **LA CAPACITACION CONTINUA COMO DESEMPEÑO LABORAL**



## EDUCACION Y PRODUCTIVIDAD

A fin de analizar la relación de la educación y las tendencias productivas hacia el desempeño del trabajo, se plantean los diversos aspectos de capacitación, con el propósito de conocer las teorías y enfoques desarrolladas a este respecto.

Para ello, partimos del concepto de productividad que se emplea como un cambio cualitativo y cuantitativo, que permite a nuestra sociedad hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y avances tecnológicos, abrir causas a toda la población hacia una participación más dinámica y comprometida en la actividad económica y en los frutos generados de la misma.

Asimismo, si aceptamos que el carácter social del proceso educativo radica en el uso de la educación como medio para optimizar las potencialidades del trabajo humano, éstas pueden identificarse bajo tres funciones sociales siguientes:

- Producción de mano de obra calificada
- Socialización de la mano de obra
- Generación de ideologías.

Respecto a la función de producir mano de obra calificada adquiere un carácter concreto en la formación de recursos humanos que no es, como se sostenía con un criterio tradicional Valle,(1978), el aumento de número de trabajadores; sino la diversificación de sus calidades y además , el ajuste de esta función deberá tomar en cuenta provisiones a largo plazo en la formación de dichos recursos humanos sobre bases coherentes, de una política educativa y de una planeación que responde a los requerimientos actuales y futuros de nuestra sociedad.

La función de socializar la mano de obra es complementaria de la primera , porque el proceso educativo no se reduce a capacitar al hombre en el manejo de instrumentos, habilidades y destrezas, sino que cumple otros fines como el de la adaptación a las necesidades de la sociedad de la mano de obra que ella forma.

Por su parte, la generación de ideología, como tercera función de la educación en el proceso social, es totalizadora, en la cual toman su sentido en la producción de mano de obra calificada y la socialización de la misma. En general puede decirse que todo proceso educativo responde a la necesidad de generar una ideología con la que se legitimen las pautas del comportamiento social para los recursos humanos formados. Valle,(1978), lo define como el conjunto de creencias, sentimientos, valores y representaciones o ideas con que el hombre se explica el mundo que lo rodea.

Por otro lado, la educación representa tanto inversión como consumo, por una parte se valora por sus beneficios inmediatos, pero por otra, ayuda a crear ingresos en el futuro ya que provee a los trabajadores educados con habilidades y conocimientos que le permiten incrementar sus capacidades productivas y así, por lo tanto, recibir mayores salarios. Esto se apoya en la tesis de Psacharopoulos,(1987),en donde dice que la distribución de la educación afecta a la distribución del ingreso futuro y que las implicaciones de equidad que tiene la inversión educativa son extremadamente importantes.

Por lo tanto, la capacidad productiva pueden además estar relacionada con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, es decir, producción por hora trabajada, producción por unidad de materiales o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie de factores. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de la utilización de la capacidad de producción de la maquinaria utilizada, la actitud, motivación y efectividad de los administradores.

La manera como estos factores se relacionan entre sí tienen un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone, por ejemplo:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION TOTAL}}{\text{INSUMO TOTAL}} = \frac{\text{RESULTADOS TOTALES LOGRADOS}}{\text{RECURSOS TOTALES CONSUMIDOS}} = \frac{\text{EFECTIVIDAD}}{\text{EFICIENCIA}}$$

Por ello, la producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. No son términos extrañamente equivalentes. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la misma es algo más visible, tangible y medible en esa actividad.

Por su parte, Kenneth,(1980), asienta que se debe hacer un análisis de aquellos factores que afectan la productividad y, si existe probabilidad de mejoramiento, debe llegarse a un acuerdo sobre los cambios necesarios para lograrlo. Algunos factores que típicamente inhiben el crecimiento de la productividad son:

- Entrenamiento de supervisores
- Capacitación de empleados
- Programación de las cargas de trabajo
- Mantenimiento del equipo e instalaciones
- Sistemas de aprovisionamiento de materiales
- Calidad del material
- Métodos de trabajo utilizados
- Criterios para evaluar el trabajo producido.

Para efecto, del estudio en cuestión, sólo se analiza el factor de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo, como elemento fundamental en cualquier proceso productivo. Significa que cada persona que contrate la empresa sepa hacer exactamente aquello para lo cual se le contrató. Es decir, supone la adquisición de conocimientos específicos tanto de carácter científico y técnico como administrativo, de tal manera que el personal capacitado es el que mejor realiza su trabajo.

Ahora bien, cuando el personal que labora en una organización no está suficiente o adecuadamente capacitado entonces se debe realizar el proceso sistemático de capacitación, por medio del cual se trata de modificar conocimientos, habilidades y actitudes mentales en los individuos con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su puesto o área de trabajo.

El adiestramiento por su parte, reside en la creación y formación de hábitos logrados por el ejercicio práctico y sistemático de alguna actividad productiva, lo cual permite obtener una mejor experiencia y habilidad y, por lo tanto, mayor especialización que repercute en una mejor productividad.

Por lo tanto, el factor de capacitación y adiestramiento, permite afirmar que a través de éste se puede elevar la productividad laboral y por ende de las empresas, lo cual no tiene que ser visto como un fin en sí mismo, sino que el incremento de la productividad en base a la capacitación y el adiestramiento debe tener dos fines sociales:

- Mejorar la cantidad y la calidad de los bienes y servicios producidos por la empresa al costo más bajo
- Mejorar las condiciones de bienestar de los trabajadores que contribuyen a elevar la productividad.

Para poder lograr esto, las empresas han de conceptuarse sustentadas en un proceso de educación continua, que les garantice el éxito permanente en el desarrollo de sus actividades y en la consecución de sus objetivos. Para ello, no solo deben aceptar, permitir y propiciar el aprendizaje continuo, sino que se tome conciencia de que dicho aprendizaje se traduzca realmente en un nuevo comportamiento organizacional, acorde con las necesidades actuales y futuras.

## **ENFOQUES Y CONCEPTOS**

Una vez, que se ha examinado la relación de la educación y productividad, es importante determinar los aspectos fundamentales en la capacitación, ya que éste es uno de los factores principales para incrementar la productividad, y que es parte esencial del tema de estudio.

Para ello, se analiza primeramente dos enfoques principales; que plantea la Secretaria Federal del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, en su manual de extensionismo industrial para el participante,(1992), en la que distingue la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo:

## ***CAPACITACION PARA EL TRABAJO***

Esta va dirigida al trabajador que ha de desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar, estas pueden ser:

- **CAPACITACION DE PREINGRESO**

Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

- **INDUCCION**

Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre los antecedentes y estructura de la organización con la finalidad de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización misma.

- **CAPACITACION PROMOCIONAL**

Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

## ***CAPACITACION EN EL TRABAJO***

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la empresa, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

En este sentido, las alternativas son: los programas de capacitación continua y programas de capacitación específica; la primera se aborda ampliamente en el capítulo cinco, y la segunda es aquella que se realiza para un determinado puesto o área ocupacional, así como de un tema determinado, normalmente son eventos con duración limitados.

Ahora bien, si la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, según Pinto,(1992), es importante distinguir sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance. Por lo tanto, podemos decir que la capacitación **no**:

- Cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- Produce buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño.
- Sustituye costumbres o hábitos por sí solo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus y motivación.
- Produce buenos resultados, sin una adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

En cambio, la capacitación **si**:

- Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación.

- Arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si se que ha sido técnicamente dirigida.
- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Puede ser peligrosa, si se emplea a la ligera y no se apoya sus resultados.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

Asimismo, resulta pertinente aclarar los diversos conceptos que se han estado manejando, y con el objeto de complementar éste ordenamiento de ideas, se analizan los siguientes términos:

### ***AREAS DE APRENDIZAJE***

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

- **COGNOCITIVA.** 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.
- **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.
- **AFECTIVA.** Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estética.

### ***CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y ACTITUDES***

- **CONOCIMIENTO.** Es el conjunto de datos o principios que forman el saber humano.

- **HABILIDAD.** Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.
- **ACTITUD.** Tendencias del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas situaciones o instituciones.

## ***CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO***

- **CAPACITACION.** (Del adjetivo capaz, y éste a su vez, del verbo latino *Cápere* = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.
- **ADIESTRAMIENTO.** (Del adjetivo Diestro, y éste a su vez, de la palabra latina *Dexter* = Derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más eficiente y efectiva.
- **DESARROLLO.** Este término, derivado del Rollo, indica el proceso de desplegar algo que está arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud.

Con el objeto de ilustrar la relación que existe entre los conceptos definidos por Reza,(1995), señalados anteriormente, se presenta el siguiente cuadro :

### **RELACION DE CONCEPTOS**

*Cognoscitiva* = *Conocimiento* = *Capacitación* = *Teoría*

*Psicomotriz* = *Habilidad* = *Adiestramiento* = *Práctica*

*Afectiva* = *Actitudes* = *Desarrollo* = *Valores*

*Fuente: Reza,(1995)*



Por otro lado, hemos visto que en la capacitación intervienen distintos actores y diferentes elementos, cada uno con características propias, por lo que es conveniente plantear a la capacitación con enfoque de sistema, a fin de garantizar una coordinación adecuada de los elementos que están en constante y mutua interacción. Para explicar mejor este enfoque, partimos de la teoría de sistema según Chiavenato,(1982), en la que sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad. A sí también Pinto,(1995), aporta esta definición de sistema, como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados.

Por lo tanto, éste enfoque es idóneo para los modelos de capacitación porque permite considerar elementos importantes dentro y fuera del sistema(supra y sistemas) y también identificar y establecer las conexiones o nexos entre éstas partes. También permite identificar y no perder de vista las metas u objetivos de la capacitación y estar en posibilidades de verificar que las tareas que se realicen se orienten hacia la persecución de éstos, sin que se distraigan o gasten recursos en actividades que no conduzcan concretamente hacia ningún resultado previsto o establecido.

Asimismo, facilita la tarea de monitoreo y evaluación de las acciones; procedimiento que retroalimenta internamente al sistema y permite la toma de decisiones necesarias para reorientar sus acciones en busca de sus metas.

Con el objeto de visualizar mejor el sistema para la capacitación, a continuación se describen aspectos relevantes de este enfoque:

## **SISTEMA PARA LA CAPACITACION**

### **OBJETIVOS**

- 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 respondan 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.

### VENTAJAS

- Es abierto, en tanto que influye es influido por el proceso de capacitación, mediante la interacción dinámica de sus componentes.
- Es participativo, por cuanto establece la intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas y en la toma de decisiones correspondientes; por ejemplo: La Comisión Mixta de Capacitación, la de escalafón, etc.
- Es flexible, por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo, así como de aceptar cambios sin modificar su estructura básica.
- Es interdisciplinario, en virtud de que la capacitación es vista desde distintos ángulos y con distintos enfoques, por especialistas en las áreas funcionales del sistema.
- Es normativo, ya que los compromisos de los actores involucrados establecen las líneas generales de acción.
- Es económico, en tanto racionaliza la utilización de los recursos que se destinan a la capacitación, con objeto de evitar la costosa repetición de esfuerzos y lograr así mayor eficiencia al nivel de la empresa.
- Es auto-rregulable, en virtud de que las desviaciones se retroalimentan como información, hasta lograr los objetivos deseados mediante los correctivos necesarios.

### AUTORES INVOLUCRADOS EN EL SISTEMA

- Actores con decisión superior: Dirección, Gerencia general, Comisión Mixta de Capacitación, 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.

- Personal (sindicalizado y no sindicalizado): como organismo diseñador, implementador y evaluador del sistema.
- Instructores o agentes capacitadores, tanto internos como externos, como facilitadores del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Externos como órganos orientadores, normativos y colaboradores del proceso. (Dirección General de Capacitación y Productividad).

### ELEMENTOS

- ENTRADA O INSUMOS: son los materiales, energía o información que alimenta el funcionamiento del sistema.
- CONVERSION O PROCESO: es donde se genera el cambio de los insumos, en esta etapa se da la organización e del sistema.
- SALIDA O PRODUCTO: son los beneficios que se pondrán a disposición de los distintos usuarios, en ésta intervienen los mecanismos de control para determinar las desviaciones y proceder a corregirlas.
- RETROALIMENTACION: es la que verifica en cada una de las etapas si se cumplió o no con los propósitos de éstas.

### SUBSISTEMAS Y SUS FUNCIONES

- PLANEACION Y EVALUACION: 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.
- DISEÑO Y PRODUCCION 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 permiten llevar un programa a la práctica.

- **PROMOCION Y EJECUCION:** su actividad básica es la implementación de los programas en la empresa.
- **ADMINISTRACION Y CONTROL:** se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de los programas, a nivel económico, de gestión administrativa y de soporte logístico.

### **CUADRO DE RELACION DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA Y LOS SUBSISTEMA**

<i>ELEMENTOS DEL SISTEMA</i>	<i>SUBSISTEMAS Y SUS FUNCIONES</i>
<i>ENTRADA O INSUMOS</i>	<i>PLANEACION Y EVALUACION</i>
<i>CONVERSION O PROCESO</i>	<i>DISEÑO Y PRODUCCION DE MATERIALES</i>
<i>SALIDA O PRODUCTOS</i>	<i>PROMOCION Y EJECUCION</i>
<i>RETROALIMENTACION</i>	<i>ADMINSITRACION Y CONTROL</i>

*Fuente: Reza,(1995).*

### **PROCESO LEGAL**

Por otro lado, la organización de cualquier tipo que esta sea , no solamente recibe información del medio externo, sino también de sí misma. Así tenemos que existe una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y aquí se considera el proceso legal que dirige dichas acciones. Por ello, uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaria Federal del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y

Productividad, que es la entidad responsable de otorgar los ordenamientos legales, asigna facultades para normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes, que le confiere la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento.

El proceso legal de la capacitación tiene como objeto cumplir con los requerimientos que señala la ley antes citada, como son: informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; el registro de planes y programas; la expedición y registro de constancias de habilidades laborales (Art.153 inciso A al X del capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo).

## **PANORAMA DE LA CAPACITACION**

Pese a los esfuerzos deliberados por parte de los sectores involucrados para cumplir las disposiciones sobre capacitación y obtener a sí el desarrollo económico y social deseado, se ha visto que la especialización de la mano de obra ha sido en cierto aspecto inadecuada debido a la desvinculación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requerimientos de mano de obra calificada. Tal situación se puede atribuir a la falta de un marco de referencia que sirva para la instrumentación adecuada de las acciones de capacitación.

Esto significa que dichas acciones se ha realizado en forma dispersa y sin que haya continuidad. Seguramente no ha sido la respuesta a las necesidades reales.

### ENCUESTA 1985-1986

La encuesta realizada por Asesoría y Administración Aplicada, S.A, durante 1985-1986, de una muestra de 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras, nos aclara los conceptos vertidos anteriormente, aunque se piense que estos datos ya son obsoletos en la actualidad, yo considero que no, puesto que más adelante analizaremos otros datos de 1991-1994, de agosto de 1996 y de enero de 1997, que demuestran la relación actual de estas tendencias. Por lo que se procede al análisis de dicha información:

- El 61.8% de los directivos de la banca, seguros y finanzas consideran las actividades de capacitación como generadoras de incrementos en la productividad; no así el comercio, quienes opinan(57.6 %) que estas

actividades las llevan acabo por dar un cumplimiento a sus obligaciones legales, que de otro modo les generaría pagos de multas.

- Los planes de capacitación se elaboran en conjunto entre el área responsable y la involucrada en un 50% de los casos; sólo el 10.3% los realiza la Comisión Mixta.
- El 82.2% de las empresas utiliza instructores internos para la capacitación en todos los niveles.
- La banca, seguros y finanzas en un 71.7% emplea en forma regular servicios externos y el comercio menos.
- Por lo que hace a la actitud del personal hacia la capacitación se observa que los porcentajes se distribuyen entre:
  - \* Algo interesado 41%
  - \* Razonablemente interesado 37.2%
  - \* Muy interesado 14.9% .
- El método de aplicar exámenes antes y después de los eventos de capacitación se utiliza en forma global en un 64.9%.
- Se encontró que cuando se, establecen objetivos conductuales también se realizan estudios de rentabilidad. De la misma forma los que llevan un seguimiento de la capacitación comparan los resultados con índices de productividad.

#### PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994

Por su parte, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad de 1991-1994, señala en su capítulo 2, Tendencias de la Productividad y Factores Limitantes, los siguientes indicadores:

- En el sector industrial el 70% de los establecimientos emplean menos de cinco trabajadores; en el comercio, el 97% de los establecimientos ocupan en promedio, dos personas.
- Destinan menos del 0.5% del PIB a gastos de capacitación, mientras que en países desarrollados, como Estados Unidos, Alemania y Japón , el monto llega a alrededor del 3%.
- Las empresas dedican sólo el 1% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% en países de alta tecnología.
- No existe aún conciencia colectiva de la productividad para el aprovechamiento óptimo de los recursos.
- Sólo el 30% de la fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

Los datos anteriores nos dan una visión de como se ha venido comportando la función de capacitación y adiestramiento entre los trabajadores, durante estos periodos. Es difícil saber cual ha sido el impacto de la capacitación cuando la detección de necesidades no es la correcta, ni está relacionada con los objetivos de la organización, ni se cuenta con un sistema de planeación de recursos humanos o no ha habido políticas definidas, ni se elaboran objetivos conductuales en los programas y tampoco se hace un seguimiento de los capacitados. El hecho de que existan Comisiones Mixtas, no es ninguna manera garantía de que el proceso de capacitación se de como es debido.

Por lo tanto, se trata de cumplir con la ley, integrar comisiones mixtas, elaborar y registrar planes y programas, pero se olvida lo fundamental: *lograr el desarrollo armónico de los sectores involucrados en la producción.*

### NUEVA CULTURA LABORAL 1996

En los albores del siglo XXI, se abre una gran posibilidad para el desarrollo de la capacitación en el ámbito laboral, a partir de que los integrantes de la Comisión Central (Gobierno, Sindicatos y Sectores Productivos) del diálogo

hacia una nueva cultura laboral, firman el documento que contiene los principios de ésta en la Residencia Oficial de los Pinos el 13 de Agosto de 1996.

La idea central que ha conducido este esfuerzo es la de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y de capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos, como los medios privilegiados para la valorización del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez más amplia capacidad de contribución a los procesos productivos.

Una nueva cultura laboral significa la contribución de los factores productivos para hacer de México un ejemplo de unidad, de solidaridad y esfuerzo compartido que favorezca la capacidad y confianza en nosotros mismos. Significa, asimismo, el compromiso no solo entre trabajadores y empresarios, sino con la sociedad y con el futuro de nuestra patria.

## OBJETIVOS CENTRALES

La nueva cultura laboral que proponen trabajadores y patrones está constituida por un conjunto de principios y normas de conducta cuyos objetivos centrales se enuncian en los siguientes planteamientos:

1. Fomentar en todos los centros de trabajo, entre trabajadores y empresarios, la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores y sus familias y como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.
2. Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos que promueven un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomenten el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa. El trabajo que posibilita la superación personal es garantía de paz social.



3. Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa, posibilitando así un más amplio dominio de su entorno laboral, y promoviendo en ellos una mayor capacidad de aportación a la tarea productiva, así como de adaptación al cambio, de tal manera que contribuya al desarrollo pleno de sus capacidades y a su realización como seres humanos en el ámbito del trabajo.
4. Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene, lo que incidirá en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la productividad de las empresas.
5. Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes, mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestación en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio.
6. Consolidar el diálogo y la consertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.
7. Promover, en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral, y acuerden por consenso que dichos derechos deben ejercerse siempre con responsabilidad y mutuo respeto.
8. Reconocer, conforme a los principios establecidos en el Artículo 123 Constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral, pues ello contribuye a mantener el equilibrio entre los factores productivos.

Reconociendo la importancia de la educación y la capacitación para introducir un cambio de actitudes y conductas que promueven la creación de una nueva cultura laboral, y para elevar la productividad de los trabajadores y de las empresas, se formulan las siguientes consideraciones:

- Hoy en día, los procesos productivos no solo requieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento productivo de la mano de obra, sino también de nuevas formas de gestión, organización y

capacitación para el trabajo productivo, que además de propiciar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, así como el respeto al medio ambiente, estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores. La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial, respectivamente.

- La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas y de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros.
- La persona encuentra en el proceso de educación y capacitación el medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad, para su propia realización y, en consecuencia, la de su sociedad, proceso básico que se debe dar a partir de las familias, las escuelas, los sindicatos y los propios centros de trabajo.
- La antigüedad debe tener como reconocimiento prestaciones económicas, vacaciones y primas, entre otros estímulos. Debe señalarse que la promoción a puestos de categoría superior ha de realizarse con base en la capacidad del individuo, y en caso de que los trabajadores demuestren estar igualmente capacitados, en términos de aptitudes y eficiencia, habrá de promoverse, en igualdad de circunstancias, a quien goce de mayor antigüedad.
- Con objeto de aumentar la productividad en los centros de trabajo y en la economía en su conjunto, los lineamientos que se deben seguir en el esfuerzo educativo y capacitador, esto se sintetizan en los siguientes puntos:
  - a) Debe promoverse que en los planes de estudios de los diversos niveles educativos y en los programas de capacitación se incluyan contenidos que fomenten valores fundamentales como; la calidad, productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo como una vía para el progreso personal y colectivo.

b) Es necesario reforzar los valores en la formación personal, así como en la vida cívica y social. Educar, enseñar, demostrar e impulsar los valores del trabajo como ámbito para la completa expresión y crecimiento de la persona. Debe educarse para la responsabilidad y la excelencia. En cumplimiento de los principios normativos que ordena nuestra Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo, debe fomentarse una cultura de la capacitación para que ésta sea asumida por trabajadores y empresarios como un valor esencial para el mejoramiento de la productividad y la superación personal.

Mediante la educación, estaremos incidiendo en un cambio de actitudes y conductas que contribuirán a crear una nueva cultura laboral que rebase los límites de la simple instrucción técnica, capacitación y adiestramiento para el trabajo. Asimismo, se debe preservar y potenciar aquellos valores y tradiciones culturales que definen e identifican nuestra nacionalidad.

Por lo anterior, trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deben privilegiar la educación y la formación para que la nueva cultura de trabajo sea una realidad que enriquezca a la sociedad mexicana.

#### PROGRAMA DE EMPLEO, CAPACITACION Y DEFENSA DE LOS DERECHOS LABORALES 1995-2000

El Diario Oficial de la Federación del martes 7 de Enero de 1997, hace referencia, en materia de capacitación, de que subsiste un desarrollo insuficiente de una cultura que la promueva con mayor amplitud en los centros de trabajo y que fomente una mejor vinculación entre éstos y el sistema educativo. Aun cuando la legislación vigente contempla un conjunto de regulaciones relativas al registro de actividades de capacitación, tales previsiones han logrado incidir de manera desigual en las prácticas regulares de capacitación que se realizan en las unidades productivas.

Se requieren mayores esfuerzos de promoción y difusión de las ventajas de la capacitación, así como una amplia participación de los sectores productivos

para lograr el arraigo de una cultura de productividad y calidad entre los trabajadores y entre los empresarios.

Las acciones dirigidas a mejorar la capacitación en los centros de trabajo procuran ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de los trabajadores, y contribuir al crecimiento de la productividad de las empresas.

En este marco, a través del Programa Calidad y Modernización (CIMO) se otorgan apoyos económicos (75% a la Micro y 25% a la Pequeña y Mediana Empresas ) para que capaciten a los recursos humanos con los que cuentan. Además, apoyar a las empresas mediante el diseño e instrumentación de programas de capacitación, calidad y productividad que les permitan mejorar su competitividad en los mercados internos y externos.

Con el fin de adecuar más eficazmente las características de la capacitación a las necesidades que imprime la dinámica actual de la planta productiva, las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS) iniciaron en 1995 las actividades indispensables para desarrollar las bases técnicas, metodológicas y financieras que permitan, con la más amplia participación de los sectores productivos, establecer normas de competencia laboral que definan con precisión las habilidades y aptitudes que necesita poseer un trabajador para desempeñar en diversos ámbitos de la producción y los servicios.

Lo anterior tendrá dos efectos importantes en el mercado laboral. Primero, se facilitará la movilidad y la capacitación continua de los trabajadores, al disponer de un sistema de certificación de sus competencias. Independientemente de la forma en que las hayan adquirido, de modo análogo al que opera en el sistema escolarizado. En Segundo lugar, se mejorarán la vinculación entre la oferta de capacitación y los requerimientos de las empresas, al ampliar la cobertura del sistema de capacitación y reorientar el contenido de los cursos.

No obstante los esfuerzos realizados en el curso de los últimos años, los retos que enfrenta la economía para alcanzar niveles de productividad, empleo e ingreso compatibles con una estructura moderna, son todavía de gran magnitud. Junto con diversos sectores que han podido transformarse y adaptarse a los requerimientos que imponen los nuevos tiempos, persisten

problemas estructurales que se manifiestan en amplios segmentos de subempleo, informalidad, bajo niveles de productividad y consecuentemente, de ingresos.

A lo anterior, deben sumarse los efectos de la crisis financiera que desde 1994 agravó esta problemática y causó un significativo incremento en la tasa de desempleo abierto, que en Agosto de 1995 duplicó el nivel de Diciembre del año anterior y, aun cuando ha descendido en los últimos meses, todavía mantiene un nivel superior al de 1994.

Para enfrentar ésta situación actual, se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en la que establece como objetivo primordial lograr un crecimiento económico sostenido y sustentable, que genere los empleos necesarios para absorber el incremento natural de la población económicamente activa, reducir la tasa de desempleo y mejorar las remuneraciones de los trabajadores.

La estrategia delineada en el Programa Nacional de Desarrollo hace del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, y plantea que es necesario consolidar condiciones que propicien la estabilidad y seguridad jurídica para la actividad económica, promover el uso eficiente de los recursos, y aplicar políticas ambientales y pertinentes.

En el fomento de la productividad y de la competitividad de la economía, son esenciales la inversión en capital físico y en la formación de los recursos humanos, así como las acciones de revisión del marco regulatorio y del régimen tributario, con el fin de que se conviertan en promotores del crecimiento económico.

Los objetivos y las estrategias generales de acción que establece el Programa Nacional de Desarrollo, se retoman en el **Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000**, el cual anuncia las acciones de la política laboral que permitirán contribuir al desarrollo de un entorno que facilite el crecimiento económico y la elevación de la productividad mediante el aumento de la capacidad de adaptación y el desempeño de los trabajadores y de las empresas ante los cambios en la estructura del empleo que se derivan de la competencia en los mercados

internacionales, y que propicien armonía y confianza en las relaciones de trabajo

Asimismo, se consideran los compromisos asumidos por el Gobierno Federal, en materia laboral, en la Alianza para el Crecimiento firmado el pasado 26 de Octubre de 1996.

En consecuencia, el programa orientará la política sectorial sobre los siguientes objetivos específicos:

- Consolidación de las acciones indispensables para lograr una mayor vinculación entre los agentes que participan en el mercado laboral, aumentar la cobertura y la calidad de la oferta de capacitación para los trabajadores, impulsar una cultura que propicie el desarrollo por parte de las empresas, de mejores niveles de capacitación y productividad, así como el mejoramiento permanente de las condiciones del medio ambiente de trabajo.
- Fortalecer los mecanismos de concertación que inciden en el desarrollo del mercado de trabajo, a fin de identificar prioridades regionales que permitan mejorar el alcance y la eficiencia en la instrumentación de los programas gubernamentales en la materia, mediante la participación activa y propositiva de los sectores productivos, en el marco de respeto al ámbito de competencia de los gobiernos federales, estatales y municipales.
- Mejoramiento de la administración y de la impartición y procuración de la justicia laboral, con el propósito de ofrecer un conjunto de servicios más amplios a trabajadores y empresas, hacer más oportuna y ágil la impartición de justicia, reforzar los mecanismos de defensa de los derechos de los trabajadores y dar mayor seguridad jurídica a las relaciones obrero-patronales.

Con ello, podemos decir que en el futuro se podrá propiciar que los trabajadores cuenten con elementos suficientes para hacer frente a los cambios previsibles en el entorno laboral y se beneficien de éstos, mediante el desarrollo de acciones tendientes a incrementar sus habilidades, su capacidad para desarrollar diversas tareas y asumir mayores niveles de responsabilidad, lo que les permitirá mejorar su productividad y sus remuneraciones.



## **CAPITULO 3**

### **METODOLOGIA DE MEDICION**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de la concepción de la idea del estudio, acerca de la problemática de capacitación, generada por la experiencia de diez y nueve años en ésta área, así como de consultas bibliográficas y entrevistas con agentes capacitadores. Se pretende tener una visión ordenada de la problemática, en base a los elementos siguientes:

### ***OBJETIVOS***

#### ***GENERAL***

***VISUALIZAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACION CONTINUA EN EL AMBITO LABORAL.***

#### ***ESPECIFICOS:***

- **Analizar y evaluar la productividad y el comportamiento en el desempeño laboral.**
- **Dar a conocer de manera estructurada los diversos enfoques sobre educación continua.**
- **Proporcionar al sector empresarial una metodología para la capacitación continua laboral.**

***PREGUNTA*** ¿ La dificultad de recuperación de la cartera puede ser atribuida por la falta de capacitación a los cobradores?



## REVISION BIBLIOGRAFICA

Para conformar y sustentar el marco teórico desarrollado en el capítulo 1 y 2 de la tesis, se llevó acabo una exhaustiva consulta de literatura y otros documentos pertinentes para el problema que se plantea resolver, para ello se acudió a la biblioteca Central de la UNACH iniciando en la Hemeroteca, donde se consultó la siguiente información:

- Revista de Educación Superior (ANUIES), De 1975 a 1996).
- Periódicos Educativos.
- Publicaciones en Educación Superior y Desarrollo.
- Cuadernos del CESU.

En la sección General se consultó cerca de 50 libros de texto, enfocados a la educación, capacitación administración de recursos humanos, productividad, economía y estadística. Se consultaron también, las antologías sobre el tema de estudio, como son:

- Educación, del Dr. Jesús Aquino Juan, de la materia Técnica Educativa, impartida en la maestría en administración con orientación a la investigación y docencia.
- Enfoques Teóricos Interdisciplinarios para la Educación, del Dr. Jorge A. Dettemer González y Maestro Carlos Topete, UNAM, utilizados en la maestría en Educación Superior impartido por la Facultad de Humanidades de la UNACH.

Asimismo, se revisó 50 libros de texto en bibliotecas particulares de profesionistas que están relacionados con el tema en cuestión, de los cuales varios fueron tomados como referencias, se consultaron también, leyes manuales, programas y acuerdos en materia de capacitación, de la Secretaría Federal del Trabajo. Se entrevistaron a funcionarios de la UNACH, funcionarios de SEP Chiapas y de la Secretaría Federal del Trabajo Delegación Chiapas.

Ante el problema planteado anteriormente, y la sustentación teórica, se ha establecido conjeturas sobre soluciones al mismo, por lo que a continuación se propone una explicación tentativa respecto al fenómeno de estudio.

## HIPOTESIS

*La capacitación tiene influencia directa en el desempeño laboral.*

*Cuando la capacitación se da continua se logra la productividad.*

## DISEÑO EXPERIMENTAL

Después de promover la exigencia en el diseño experimental verdadero, sobre la existencia de dos grupos; uno que recibe el tratamiento experimental y el otro no (grupo de control) según, Hernandez, Fernández y Pilar Baptista (1996,p.140), se realizó una extensa promoción en la iniciativa privada para cumplir con esta exigencia, pero no se logró debido a la falta de colaboración de las empresas. Ante esta situación, se buscó el diseño más apropiado, con el objeto de pretender responder a las expectativas del problema planteado.

Por ello, se adoptó el diseño **cuasiexperimental de series cronológicas de un solo grupo**, que cita Hernandez, Fernandez y Pilar Baptista (1996,p.178) en la que a un único grupo se administran varias prepruebas, después se le aplica el tratamiento experimental (capacitación) y finalmente varias pospruebas. Este diseño esta basado además en la literatura clásica sobre experimentos, según Campbell y Stanley,(1966), en la que se reconoce como cuasiexperimento a un diseño que no tiene grupo de control.

Asimismo, Hernandez, Fernández y Pilar Baptista (1996,p.180), señalan que las series cronológicas de un único grupo debe tenerse muy en cuenta que no se tiene punto de comparación (grupo de control), por lo tanto la interpretación del patrón en la variable dependiente (productividad) debe ser muy cuidadosa, habrá de analizarse si no han actuado o interactuado otras posibles causas además del tratamiento experimental (capacitación).

Con base en este marco de referencia, procedimos llevar acabo el estudio de campo, conformando un grupo de 15 cobradores que laboren en empresas de la iniciativa privada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. ( ver anexo 2).

Para ello, se les capacitó de acuerdo al programa de capacitación continua, denominado *Formación y Actualización de Cobradores*, que abarca tres módulos, impartándose uno por semana / mes con duración de 20 horas, es decir , que durante una semana de cada mes se realizó cada módulo, y las tres semanas restantes de cada mes se utilizaron para efectuar las entrevistas estandarizadas con los jefes inmediatos de cada miembro del grupo experimental, y además la observación directa en el centro de trabajo. Con este fin se llevo acabo el procedimiento siguiente:

## **1. FORMACION DEL GRUPO EXPERIMENTAL**

La asignación de los participantes en la formación del grupo experimental, se llevó acabo de acuerdo a los siguientes pasos:

a) . Con base al padrón de comerciantes de la Cámara Nacional de Comercio de Tuxtla Gutiérrez, obtuvimos que, de las 3800 empresas afiliadas, sólo 70 compañías tienen una organización de crédito y cobranzas. De ello, se elaboró una relación de 20 empresas, que representa un 28.57 % del universo, éste criterio se tomó en base al señalamiento de Hernandez, Fernández y Pilar Baptista (1996,p.161 y 214), que para este tipo de diseño, no hay asignación al azar puesto que se tiene a un único grupo, la equivalencia se obtiene puesto que no hay nada más similar a un grupo que este mismo. Asimismo, la selección de la muestra no es al azar, aunque la asignación de los cobradores al grupo sí lo es. Para ello, se cuidó que se cumplieran con los requisitos que a continuación se señalan:

- Que tuvieran una presencia real en el mercado, de 10 años, esto con el fin de asegurar una estabilidad empresarial seria y responsable en el medio, y que los datos proporcionados sean confiables.
- Que su estructura organizacional contemple un departamento de crédito y cobranza.

- Que su política de cobranza sea a través de cobradores.
- b). Se acudió a las empresas seleccionadas, y se entrevistaron directamente a los gerentes generales, con el fin de lograr mayor rapidez en la decisión de participar en el programa de capacitación, así como facilitar el seguimiento, en caso de que se postergara la decisión. En la entrevista con los ejecutivos se les explicó detalladamente todo el proceso de capacitación y el seguimiento que se llevaría a cabo. Esto arrojó el siguiente resultado:
- Hubieron gerentes que no se interesaron y se negaron a darnos una entrevista.
  - Ejecutivos que tenían que consultar con el director general, y que después resolverían su participación.
  - Gerentes que tomaron como pretexto el pago de \$ 70.00 que fue el costo de cada módulo, y además de no distraer a su personal de sus funciones en estas fechas. (ver anexo 2).
  - Gerentes que aceptaron inscribir a su cobrador, pero un día antes del inicio del primer módulo, cancelaron su participación.
  - Gerentes que se mostraron muy interesados en el programa y decidieron participar gustosamente. Así se integró el grupo experimental, con 15 participantes de 11 empresas. (ver anexo 1A).
- c). Situaciones ocurridas después del inicio de los dos módulos:
- Al iniciar el primer módulo se presentaron 12 participantes de 9 empresas. Por lo que, al día siguiente nos entrevistamos con el ejecutivo de cada empresa para conocer el motivo de la falta de asistencia de estos tres participantes, se nos informó que ya no participarían, por que éstos no querían. Por lo que el primer módulo se llevó a cabo con 12 participantes de 9 empresas. (ver anexo 1B).
  - Cuando se inició el segundo módulo se presentaron 10 participantes de 8 empresas, para este caso nos entrevistamos con los participantes faltantes, para conocer los motivos de su inasistencia, uno de ellos argumentó diciendo que no tenía los conocimientos básicos para entender los demás módulos. El otro participante respondió diciendo que su jefe inmediato no le permitió asistir, por que este módulo y el siguiente no corresponde para el puesto de

cobrador, sino para el jefe de crédito y cobranzas, por lo que ya no asistiría en los siguientes módulos.

- Finalmente, el grupo experimental quedó formado por 10 participantes de 8 empresas, misma que representa el 11.42 % del universo (ver anexo 1C).

Por otro lado, resulta pertinente hacer resaltar, que existen diversos factores que pueden hacer que nos confundamos y ya no sepamos si la presencia de la capacitación en el grupo experimental, tiene o no un verdadero efecto. Para ello, se tomó en cuenta las siguientes consideraciones:

- \* El estudio se llevó acabo en fechas que no existe una derrama de dinero en el medio, ya que esto podría sesgar el efecto de la capacitación en la productividad en el participante.
- \* En la formación del grupo experimental no se ejerció ninguna influencia en los sujetos, ya que solamente el jefe inmediato le informó al participante de que asistiría a tres cursos para cobradores.
- \* Los participantes no tuvieron la idea concebida de un experimento.
- \* Los participantes del grupo experimental son equivalentes entre sí. Por lo tanto, no hay asignación al azar, puesto que se tiene a un único grupo. La equivalencia se obtiene puesto que no hay nada más similar a un grupo que éste mismo Hernandez, Fernández y Pilar Baptista,(1996,p.161).

## ***2. ELABORACION Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA***

Con el objeto de analizar el efecto que pueda producir la capacitación en los sujetos que forman el grupo experimental, se elaboró el programa de capacitación continua y la metodología de instrucción siguiente:

## FORMACION Y ACTUALIZACIÓN DE COBRADORES

**OBJETIVO:** Desarrollar las actitudes del cobrador, así como el conocimiento de los aspectos legales usuales en la cobranza comercial, y el manejo de técnicas para lograr la productividad en la recuperación de la cartera.

### PRIMER MODULO

#### ***LAS RELACIONES INTERPERSONALES***

Auto análisis

Que son las relaciones interpersonales

Nuestras actitudes hacia la excelencia (estrategia personal)

Que es y como se alcanza el éxito.

Comunicación

### SEGUNDO MODULO

#### ***ASPECTOS LEGALES USUALES EN LA COBRANZA COMERCIAL***

##### **EL PAGARE**

Personas que intervienen

Requisitos literales

Pago

Su utilidad actual

##### **LA LETRA DE CAMBIO**

Personas que intervienen

Requisitos literales

Su utilidad actual

## EL CHEQUE

Personas que intervienen  
Requisitos literales  
Requisitos para el libramiento  
Elementos personales, obligaciones y derechos  
Cheques usuales en la práctica comercial  
Diferencias sinóptica entre la letra, cheque y pagaré  
Enunciados de las diferencias

## CONTRATOS COMERCIALES

### TERCER MODULO

#### ***CONSIDERACIONES TECNICAS DE LA COBRANZA***

##### LA FUNCION DE CREDITO

Concepto de crédito  
Ubicación dentro de la empresa  
El papel del administrador de crédito  
Informe a la gerencia

##### LA FUNCIÓN DE COBRANZAS

Importancia de la cobranza  
Establecimiento de políticas de cobranza  
Problemas que repercuten en la cobranza  
Análisis y revisión de los documentos  
Las formas de cobro más usuales en el medio  
Como evitar las prorrogas  
Importancia del recordatorio y el estado de cuentas  
Guía para la presentación del documento al cobro  
Consecuencias de los pagos parciales  
Arreglos sanos para evitar perder al cliente.

## METODOLOGIA DE LA INSTRUCCIÓN

El programa se desarrollara a través de explicaciones teóricas y ejemplos vivenciales, apoyándose a través en las técnicas de integración y dinámicas de grupo, recursos didácticos , por lo que el capacitando a su vez, por medio de la exposición teórica -práctica adquiere conocimientos que le permitirá lo siguiente:

- \* Identificar los factores influyentes en las buenas relaciones con los clientes
- \* Conocer los aspectos legales relacionados con el desempeño de sus funciones, para evitar complicaciones mayores.
- \* Utilizar sistemáticamente las diversas técnicas operativas de cobranzas.

## TECNICAS DE INSTRUCCIÓN

*El programa se llevó acabo utilizando:*

- Técnicas demostrativas
- Técnicas de integración
- Corrillos, estudios de casos y prácticas dirigidas.

## RECURSOS DIDACTICOS UTILIZADOS

- Documentos con la información temática para cada participante en cada módulo.
- Rotafolio , cuadros sinópticos, acetatos con diagramas.

## INFORMACION GENERAL DEL PROGRAMA

	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Iniciación	Lunes 24/Junio/96	Lunes 22/Julio/96	Lunes 26/Agosto/96
Terminación	Viernes 28/Junio/96	Viernes 26/Julio/96	Viernes /Agosto /96
Duración	20 Horas	20 Horas	20 Horas
Horario	18:00 a 22:00 Horas	18:00 a 22:00 Horas	18:00 a 22:00 Horas

Lugar	Instituto de Capacitación para la Competitividad, S.A de CV
Dirección	3ª. Av. Norte Poniente Num. 1395. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Instructor	LA. Werclain Castillejos Barrientos



### **3. PERFIL DE PARTICIPANTES INICIAL Y TERMINAL**

Este diseño con preprueba en un solo grupo, busca obtener en primera instancia un punto de referencia inicial, para ver que nivel tenia éste antes de aplicar el programa de capacitación, y finalmente se le aplica una prueba posterior al programa de capacitación. Es decir, que hay un seguimiento del grupo.

Para ello, se elaboraron cuestionarios que se aplicaron antes y después del programa de capacitación, para obtener datos de los participantes, y conformar los perfiles, que en el capítulo siguiente se analizan. El contenido de este instrumento de medición, son preguntas similares de tipo cerradas y abiertas para cada caso, ya que esto garantiza una uniformidad en la comparación de los mismos. ( ver anexos 4 y 5 ).

Así mismo, antes de aplicar dichos cuestionarios, se explico con detalle a cada participante, resolviendo todas las dudas en el llenado.

### **4. ENTREVISTAS ESTANDARIZADAS.**

Con el objeto de analizar el comportamiento de los participantes en el desempeño de sus funciones, se realizaron entrevistas con los jefes inmediatos de los integrantes del grupo experimental, para ello, se diseñaron los cuestionarios que fueron aplicados antes, durante y después del programa de capacitación, en las fechas y horario acordado con los ejecutivos de cada empresa. Al final de todas las entrevistas programadas, se tabularon y registraron, para después compararlos y cruzar la información con la de los participantes, con el objeto de validarlas y obtener datos mas confiables. ( Ver anexos 6A y 6B.)

Por otro lado, en la entrevista intermedia, los ejecutivos fueron mas accesibles ya que vieron mejoría en el desempeño de los participantes, por lo que se aprovecho para realizar a través de estos una encuesta telefonica, a 10 clientes por empresa, o sea un total de 80 clientes, considerados como puntuales en su pago, esto se llevo acabo con el fin de conocer la opinión de los

clientes, con respecto al comportamiento de los integrantes del grupo experimental, para ello, se planteó la siguiente pregunta:

*¿ Ha notado algún cambio en el comportamiento del cobrador? ¿ Mencione cuales ?*

Así también, en la entrevista pudimos observar el comportamiento de los trabajadores que laboran en el mismo departamento que los participantes, pero la productividad no la comparamos ya que éstos trabajadores tienen funciones diferentes a la de los participantes, es decir se trata de secretarías y auxiliares de oficina.

## **5. MUESTREO NO PROBABILISTICO**

Con el objeto de conocer si existen otros factores que puedan hacer que nos confunda y ya no sepamos si la presencia de la capacitación tiene o no un verdadero efecto, se llevó a cabo otra encuesta, basada en la muestra **sujeto-tipo**, señalado por Hernández, Fernández y Pilar Baptista (1996,p.232), en la que manifiestan que esta clase de muestra se utiliza con fines exploratorios y su estudio es de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y estandarización.

En referencia a lo anterior, se determinó la muestra de 30 clientes morosos, que frecuentemente han sido visitados por los participantes del grupo experimental, que con la ayuda de éstos se realizó dicha encuesta ( no se dio a conocer el objetivo real de la encuesta a los participantes para no influenciar en la actitud de éstos), para ello, se planteó la pregunta siguiente:

*¿ Causas por las que el cliente no paga a tiempo su cuenta ?*

En base a esta pregunta, se les solicitó a los participantes que anotaran por cada cliente encuestado, además de las causas que señala la pregunta, el número de documentos vencidos, y la antigüedad del saldo de la cuenta vencida. En el siguiente capítulo se analiza esta encuesta.

## 6. *TABULACION Y PROCESAMIENTO*

El material documental obtenido se ordenó y clasificó en fichas por capítulos, temas y subtemas de acuerdo al índice propuesto. La información recopilada a través de los instrumentos, se tabularon manualmente ya que la cantidad de datos se prestó para ser manejable, en hojas tamaño carta, misma que fueron utilizados para elaborar el análisis de los resultados del estudio, bajo criterios concurrentes y externos.

## 7. *LIMITACIONES*

- a) .En la formación del grupo experimental hubieron empresas que al inicio del programa cancelaron su participación, y no se logró integrar a otros participantes.
- b) .En el segundo módulo desertaron dos participantes , por lo que el grupo quedó formado definitivamente a diez participantes.
- c) .Al principio de las entrevistas los jefes inmediatos de los participantes , no cooperaron lo suficiente , por lo que únicamente se concretaron a responder las preguntas del cuestionario.
- d) .Se observó que en los cuestionarios hubo falta de profundidad y confusión en la redacción de algunas preguntas, pero pudimos darnos cuenta durante el proceso del estudio, y afortunadamente se corrigieron en las subsecuentes entrevistas.
- e) .En las encuestas a través de los cobradores y jefes inmediatos , en donde el objetivo era conocer, las causas por las que el cliente no paga su adeudo con las compañías participantes; y también el objetivo para conocer la opinión de los clientes sobre el comportamiento de los participantes. Estas no son significativas desde el punto de vista cuantitativa, pero sí cualitativamente, por que nos da la posibilidad de un criterio externo de comparación, que fue de mucha utilidad para el adecuado análisis del grupo experimental.

- 
- f) .El estudio de medición está basado en esquemas que muestran datos observados por una situación particular, pero pretende validarse con criterios externos de observación directa como:
- El propio participante ( prepruebas y pospruebas)
  - Jefes inmediatos de los participantes
  - Clientes morosos y puntuales en sus pagos, de cada empresa participante
  - El personal del mismo departamento que laboran los integrantes del grupo experimental.
- g) .No se logró formar el grupo de control, por la falta de colaboración de las empresas del sector comercial, ya que no permitieron que se usara datos de la cartera.
- h) .Considero que el tiempo de observación que se empleó en este estudio es relativamente poco, ya que el tipo de diseño que se utilizó requiere de un mayor lapso para observar el nivel de las cobranzas y su medio ambiente laboral, y así obtener un grado mayor de medición.



## **CAPITULO 4**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

## PERFIL INICIAL DE LOS PARTICIPANTES

El análisis del cuestionario indicó lo siguiente, en cuanto al grupo experimental, en relación al perfil del participante al inicio del programa de capacitación continua que fue diseñado para el presente estudio:

### **EDAD**

31 Años promedio

### **NIVEL ESTUDIO**

PARTICIPANTES	ESTUDIOS
1	4° De primaria
3	Secundaria
3	Comercial
2	Preparatoria
1	8° Semestre de LAE.

### **CURSOS QUE HA PARTICIPADO**

7 de los participantes es la primera vez, los 3 restantes han asistido a más de dos cursos, pero ninguno de ellos había participado en un programa de capacitación continua de cobranzas.

### **ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO**

Participantes	Antigüedad
5	1 Año
2	4 Años
3	8 Años

## ***EXPERIENCIAS EN COBRANZAS***

5 De los participantes tienen un año, los 5 restantes tienen entre 4 y 12 años.

## ***MOTIVO POR LA QUE PARTICIPA EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA***

5 Asisten porque su jefe los envió , y los 5 restantes, por aprender más.

## ***EXPECTATIVAS:***

### ***EN SU PUESTO***

5 De ellos respondieron que, les gusta tratar con personas; 3 participantes manifestaron estar en cobranzas porque desean mejorar sus ingresos y conocer más esta función; los 2 restantes no contestaron.

### ***EN LOS MODULOS DEL PROGRAMA:***

- **RELACIONES INTERPERSONALES**

9 De ellos, espera obtener con los conocimientos adquiridos una mejoría en sus actitudes; y tan sólo 1 participante dijo que desea progresar después del curso.

- **ASPECTOS LEGALES USUALES EN LA COBRANZA COMERCIAL**

4 De los participantes espera conocer la Ley que auxilian a la cobranza; 2 de ellos desean progresar; y los 4 restantes no contestaron.

- **CONSIDERACIONES TECNICAS DE LA COBRANZA**

5 De los participantes desean mejorar su técnica de cobranzas; 1 de ellos desea progresar; y los 4 restantes no contestaron .

## CALIFICACION DE LAS ACTITUDES

La media de los participantes es de 8.1 ; y la que calificaron los jefes inmediatos es de 9.1 (ver anexo 18 y 22).

La media más aceptable es la calificación de los participantes, ya que la desviación estándar es .37, menor que la de los jefes inmediatos.

En seguida se muestra en orden jerárquico las actitudes que van desde la más sobresaliente a las menos sobresalientes, tomando en cuenta la calificación de los participantes.

* ACTITUDES	PARTICIPANTES			JEFES INMEDIATOS			VARIACION	
	$\bar{X}$	$\bar{M}$	Moda	$\bar{X}$	$\bar{M}$	Moda	$\bar{X}$	$\bar{M}$
	Honestad	9.3	9.5	10	9.5	10	10	-0.2
Creatividad	9.3	9.0	9.0	8.8	9.0	9.0	0.5	--
Trato afable	9.1	9.5	9.0	9.5	10	10	-0.4	-0.5
Responsabilidad	9.1	9.0	9.0	9.4	10	10	-0.3	-1.0
Paciencia	8.9	9.0	9.0	8.4	9.5	9.1	0.5	-0.5
Servicial	8.6	8.5	8.0	9.6	10	10	-1.0	-1.5
Puntualidad	8.6	8.5	8.1	9.5	10	10	-0.9	-2.5
Dinamismo	8.5	9.0	9.0	8.8	8.5	8.0	-0.3	-0.5
Presentación personal	8.4	8.0	8.0	9.0	9.0	9.0	-0.6	-1.0
Facilidad de palabras	8.1	8.0	8.0	8.6	8.5	8.0	-0.5	-0.5

**TABLA 10** Calificaciones de actitudes antes del programa de capacitación.

\* Respecto a la clasificación de las actitudes indicadas anteriormente, se tomaron estas , por que considero que son las mínimas necesarias que debe tener el cobrador para tener éxito en las relaciones interpersonales , es decir, que con estas actitudes podrá lograr una mejor persuasión en el cliente, y por ello lograr la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar. Para ello, nos



---

apoyamos en el marco conceptual siguiente, con el objeto de definir claramente cada una de estas actitudes a la que se hace referencia:

- HONRADEZ

Esta se refiere a la honestidad que debe tener la persona en su actuar cotidiano, y en el manejo de los valores económicos.

- CREATIVIDAD

Excelente facultad inherente al ser humano, normalmente dormida, pero que al estimularla intentando soluciones múltiples a los retos cotidianos, nos permiten proyectarnos hacia un mejor porvenir exitoso y placentero.

- TRATO AFABLE

Es la expresión corporal agradable, suave en la conversación y trato con los demás.

- RESPONSABILIDAD

Capacidad natural de responder en forma correcta, oportuna, libre y honesta a toda oportunidad que la vida nos brinda.

- PACIENCIA

Virtud que nos enseña a esperar cuando los resultados no llegan en el momento previsto.

- SERVICIAL

Es cuando se está dispuesto a llevar a cabo cualquier tarea extra, que sea necesario para satisfacer las necesidades de otra persona.

- PUNTUALIDAD

Es la disposición de la persona en el cumplimiento del tiempo a que se ha sometido.

- DINAMISMO

Estado de gozo profundo e intenso que nos permite encender el fuego interior e irradiarlo, transformando de energía , vitalidad y motivación a los demás.

- PRESENTACION PERSONAL

Es la apariencia de la persona y de la manera correcta de vestir , con la finalidad de lograr una agradable impresión a otra persona.

- FACILIDAD DE PALABRAS

Es la correcta expresión verbal que tiene la persona, para comunicarse con otra.

**Fuente**

- Ramos y Angélica Galvan, Competitividad Empresarial Siglo XXI, Panorama, México,1994.
- Picazo y Martínez, Planeación Estratégica Personal Hacia el Año 2001, Mc.Graw Hill,México,1991.

### ***VALORES DE EFICIENCIA DE ANALISIS FACTORIAL DE LOS PARTICIPANTES ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION***

8 De ellos se encuentran entre el 25% y 43 % de eficiencia; tan sólo 2 participantes se encuentran entre 50% y 60 % de eficiencia (ver anexos 24,25 y 27).

### ***INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LAS COBRANZAS DE LOS PARTICIPANTES ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN***

5 De ellos están por encima del valor de la mediana 55 %, y los 5 restantes se sitúan por debajo de éste valor. En promedio, los participantes se ubican en 54 % (ver anexos 28 y 31).

## **PERFIL TERMINAL DE LOS PARTICIPANTES**

### ***EXPECTATIVA:***

#### **EN SU PUESTO**

5 De ellos respondieron que les gusta tratar con el público; 3 participantes desean mejorar sus ingresos y conocer más la función de cobranzas; los 2 restantes desean ser cobradores profesionales.

#### **EN LOS MODULOS DEL PROGRAMA:**

- **RELACIONES INTERPERSONALES**

El total de los participantes , continuaran mejorando la comunicación con los demás, ya que sólo así podrán ser más persuasivos en sus relaciones con los clientes.

- **ASPECTOS LEGALES USUALES EN LA COBRANZA COMERCIAL**

El total de los participantes aplicarán los conocimientos aprendidos , de la ley que auxilian a la cobranza, y así poder minimizar el riesgo en la recuperación de las cuentas por cobrar.

- **CONSIDERACIONES TECNICAS DE LA COBRANZA**

El total de los participantes manifestó que con los conocimientos adquiridos, mejoraron su técnica de cobranzas, y que ahora en adelante serán más productivos en la recuperación de la cartera , y en el trato con los clientes y compañeros de trabajo, (ver anexo 15).

### ***CALIFICACION DE LAS ACTITUDES***

La media de los participantes es de 9.32 , y la que calificaron los jefes inmediatos es de 9.56, (ver anexos 19 y 23). La media más aceptable es la de

los participantes, ya que la desviación estándar es .23, menor que la de los jefes inmediatos que es .30.

A continuación se puede ver el orden jerárquico de las actitudes que van desde la más sobresaliente a la menos sobresalientes, tomando en cuenta la calificación de los participantes.

ACTITUDES	PARTICIPANTES			JEFES INMEDIATOS			VARIACION	
	X	M	Moda	X	M	Moda	X	M
Honestez	9.6	10	10	9.7	10	10	-0.3	--
Responsabilidad	9.6	10	10	9.9	10	10	-0.3	--
Servicial	9.5	10	10	9.9	10	10	-0.4	--
Dinamismo	9.5	9.5	9.1	9.6	10	10	-0.1	--
Puntualidad	9.5	10	10	9.5	10	10	--	--
Trato afable	9.3	9.0	9.0	9.7	10	10	-0.4	1.0
Paciencia	9.1	9.5	9.0	9.5	10	10	-0.4	0.5
Presentación personal	9.1	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	+0.1	--
Creatividad	9.0	9.0	9.0	9.4	10	10	-0.4	1.0
Facilidad de palabras	9.0	9.0	9.0	9.2	9.0	9.0	-0.2	--

TABLA 10-1 Calificaciones de actitudes después del programa de capacitación

### **VALORES DE EFICIENCIA DE ANALISIS FACTORIAL DE LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

7 De los participantes tienen el 100 % eficiencia; 2 de ellos el 87.50 % de eficiencia; y tan solo 1 participante tiene el 75 % de eficiencia,(ver anexo 26).

## **INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LAS COBRANZAS DE LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

### *EN JULIO*

5 De los participantes están por encima del valor de la mediana 64.50 y los 5 restantes se sitúan por debajo de éste valor. En promedio, los participantes se ubican en 63.70, (ver anexo 32).

### *EN AGOSTO*

5 De ellos están por encima del valor de la mediana 75, y los 5 restantes de los participantes se sitúan por debajo de éste valor. En promedio los participantes se ubican en 75.30 %, (ver anexo 33).

## **COMPORTAMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

De acuerdo con la metodología explicada en el capítulo anterior, se obtuvo de la entrevista y observación hecha a los jefes inmediatos y trabajadores del mismo departamento, la encuesta telefónica a los clientes, y la encuesta realizada por los participantes, el análisis a través de las consideraciones siguientes:

a) De la entrevista con los jefes inmediatos, con respecto al comportamiento de los demás trabajadores que laboran en el departamento de crédito y cobranzas, y que representan un grupo de 30 empleados entre secretarias y auxiliares administrativo. Se señalaron con más frecuencia las siguientes actitudes:

- \* Poca colaboración
- \* Baja productividad
- \* Actitud negativa
- \* Poco interés en el trabajo

b) Según los jefes inmediatos el comportamiento de los integrantes del grupo experimental **antes** del programa de capacitación, es el siguiente:

\* 8 De los participantes tenían:

- Bajo rendimiento en el trabajo
- Poca colaboración
- Desordenado
- Tímido
- Actitud negativa
- Fricciones constantes con los clientes
- Indisciplina.

\* Los 2 participantes restantes del grupo experimental, han observado un comportamiento contrario al expresado anteriormente.

c) Después del programa de capacitación, según los jefes inmediatos, el comportamiento de los participantes ha sido de la siguiente manera:

\* 8 De los participantes han mejorado su comportamiento; los 2 participantes restantes, no se ha notado la mejoría, ya que son buenos trabajadores y han mantenido su ritmo de desempeño. Los factores que más resaltaron fueron los siguientes.

- Actitud positiva
- Mejor trato con los compañeros de trabajo y clientes
- Más motivados en la recuperación de la cuenta por cobrar
- Colaboración e iniciativa en el desempeño laboral.
- Mejora en el rendimiento del trabajo
- Existe mejor organización en sus funciones.

\* 5 De los participantes han introducido ideas nuevas en su trabajo, y los 5 restantes no aportaron ninguna idea durante el periodo investigado.

\* El total de los jefes inmediatos entrevistados manifestaron que el cambio en el comportamiento de los participantes, se debe a los cursos y a la motivación recibida.

\* Los ocho jefes de crédito y cobranzas entrevistados dijeron que el comportamiento de los participantes en el desempeño de sus funciones, han sido constante y ascendente de manera cotidiana, manifestando factores como los siguientes:

- Se nota el cambio por el apoyo que ahora están dando a la empresa
- Realizan sus funciones con más eficiencia y entusiasmo
- El trabajo lo llevan acabo con mayor responsabilidad, confianza y seguridad en sí mismo
- Las buenas cualidades que no se les apreciaba , ahora son demostradas a diario.

d) En la encuesta telefónica realizada a través de los jefes inmediatos a 40 clientes, un promedio de 5 clientes por cada empresa participante, se les preguntó : *Si habían notado algún cambio en el comportamiento del cobrador ; sí la respuesta, era afirmativa , que mencionará cuales eran éstas.* Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

\* El 80 % de los encuestados respondieron afirmativamente, y el 20 % negativamente. Entre los factores más mencionados por los clientes fueron :

- Más educados
- Responsables
- Servicial
- Atentos
- Pacientes.

e) De la encuesta realizada por los participantes a 30 clientes morosos de sus propias empresas, se obtuvieron los siguientes resultados:

\* Composición de la muestra no probabilística

*Personas físicas* 21 que representa el 70 %  
*Personas morales* 9 que representa el 30 %

\* Antigüedad de saldos

1 a 30 Días	30 a 60 Días	60 a 90 Días	90 a 120 Días
3	7	8	12 Clientes
10 %	23 %	27 %	40 %

Con los datos analizados anteriormente podemos determinar que los clientes encuestados son, 70 % personas físicas y el 30 % personas morales, así también la antigüedad de las cuentas pertenecen insolutas en un 60 % de 1 a 30 días, y el 40 % de 90 a 120 días.

\* Causas que más se mencionaron

- 3 Clientes que representa el 10 % de la muestra no pagan a tiempo por que son **Desorganizado**.
- 6 Clientes que representa el 20 % de la muestra, no pagan a tiempo por que son **Jineteadores del dinero**.
- 21 Clientes que representa el 70 % de la muestra, no pagan a tiempo por la falta de **Liquidez**. Los factores más señalados que afectan a esta liquidez fueron:
  - Situación económica crítica
  - Las ventas bajaron considerablemente
  - Reducción de ingresos
  - Les deben a ellos también
  - Quiebra.

## COMPARACION DE RESULTADOS

### A) EXPECTATIVAS

En este renglón vemos que los participantes confirman sus aspiraciones, pero en el perfil terminal podemos apreciar que todos los participantes contestaron todas las preguntas del cuestionario, mientras que en el



cuestionario aplicado al inicio del programa de capacitación, 4 de los participantes no contestaron dos de las preguntas como se ve en el (anexo 14), lo que representa un comportamiento negativo de proyección antes del curso hacia su función que desempeñan.

## **B) CALIFICACION DE LAS ACTITUDES**

La tabla 14 muestra la mejoría de los participantes después del programa de capacitación, comparativamente con las obtenidas antes del programa. Como se puede observar en el renglón de variación se encuentran marcadas con asterisco a aquellas , que sí son susceptibles de cambio en el transcurso del tiempo que se ha estudiado, excepto la actitud facilidad de palabras que requiere de mayor tiempo y estudio de conocimiento por parte del participante, considero que aquí existe una mala interpretación de los jefes inmediatos al otorgar una calificación más alta que la que calificaron los participantes, a pesar de esto las actitudes estudiadas mejoraron con respecto a las calificadas antes del programa de capacitación , la media era 8.71 y después fue de 9.32. Pero al obtener el promedio comparativo de las dos calificaciones tanto de los participantes como de los jefes inmediatos , resulta un síntoma de mejoría como lo señala la tabla en cuestión.

**TABLA 14** PROMEDIO COMPARATIVO DE CALIFICACIONES DE LAS ACTITUDES DE LOS PARTICIPANTES

<i>ACTITUDES</i>	<i>ANTES DEL PROGRAMA</i>	<i>DESPUES DEL PROGRAMA</i>	<i>VARIACION</i>
Honradez	9.40	9.75	0.35
Responsabilidad	9.25	9.75	0.50 *
Servicial	9.10	9.70	0.60 *
Dinamismo	8.65	9.55	0.90 *
Trato afable	9.30	9.50	0.20
Puntualidad	9.05	9.50	0.45 *
Paciencia	8.65	9.30	0.65 *
Creatividad	9.05	9.20	0.15
Facilidad de palabras	8.35	9.10	0.75 *
Presentación personal	8.70	9.05	0.35

Promedios obtenidos de las tablas 10 y 10-1

### C) VALORES DE EFICIENCIA

Se puede observar en la tabla siguiente los valores comparativos de los factores de conocimiento acerca de los módulos del programa de capacitación en la que el total de los participantes obtuvo un incremento de eficiencia de .56 en promedio

TABLA 15 COMPARATIVO DE VALORES DE EFICIENCIA DE ANALISIS FACTORIAL

ANTES	DESPUES	VARIACION
25.00	100.00	.75
25.00	100.00	.75
31.25	100.00	.69
31.25	75.00	.44
31.25	87.50	.56
37.50	87.50	.50
43.75	100.00	.56
43.75	100.00	.56
56.25	100.00	.44
62.50	100.00	.38

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{10} = \frac{5.63}{10} = .56 \approx 56\%$$

Valores obtenidos de los anexos 25 y 26

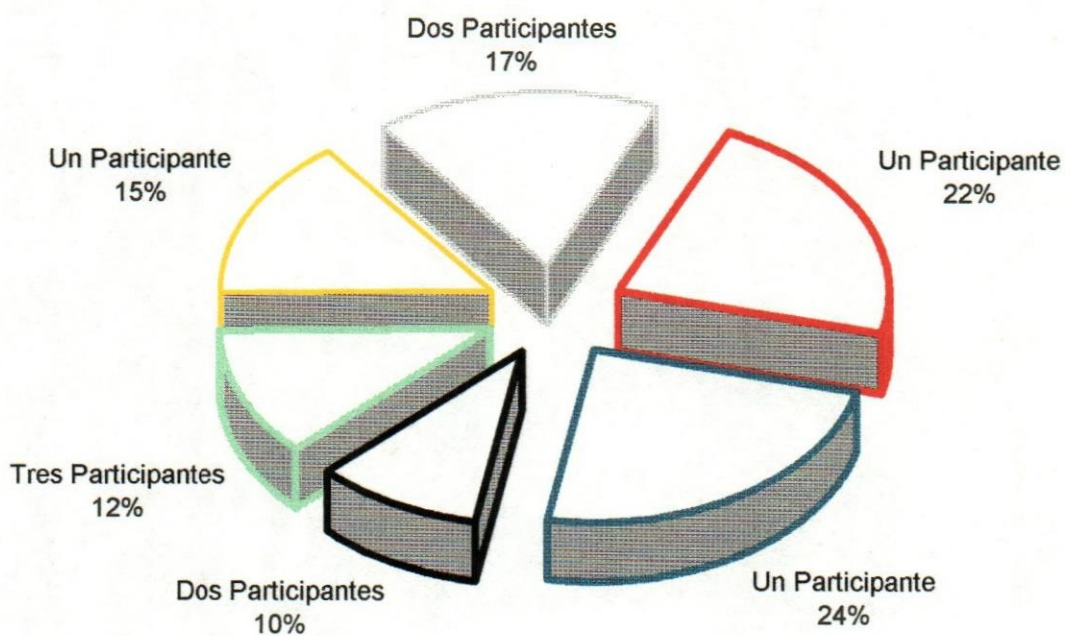
Asimismo, en las gráficas 2 y 2-1, se pueden apreciar las tendencias de eficiencia comparativa antes y después del programa de capacitación, de los diez participantes del grupo experimental.

### D) INDICE DE PRODUCTIVIDAD EN LAS COBRANZAS

La tabla 16 indica el incremento que ha tenido la cobranza de cada participante, partiendo de los datos obtenidos del mes Junio considerado antes del programa de capacitación, y cómo se ha comportado durante los meses de Julio y Agosto, cuando ya se realizaba el programa antes dicho.

**GRAFICA 2** EFICIENCIA EN LOS MODULOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

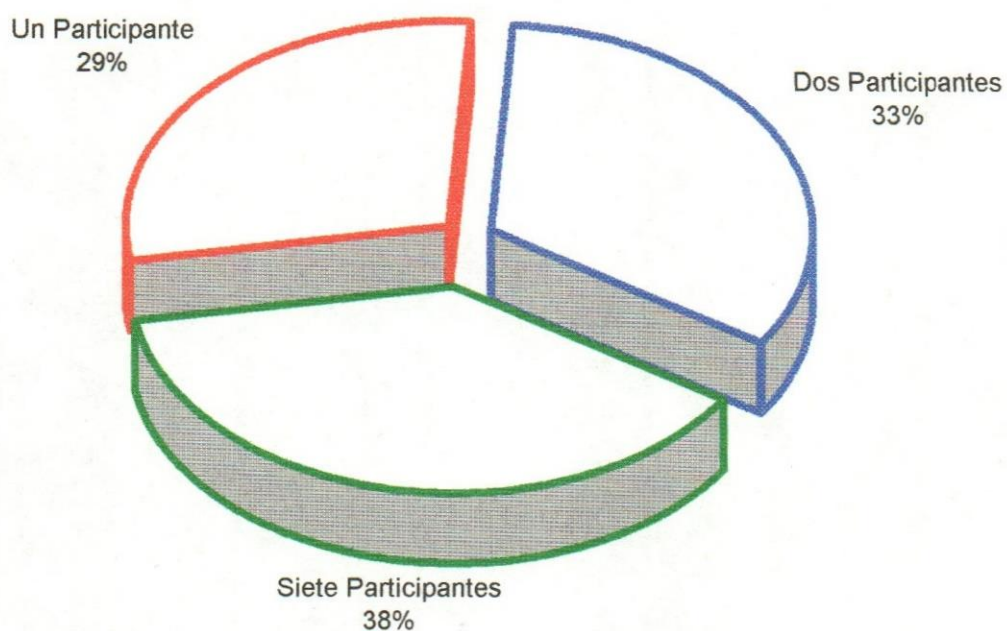
*ANTES*



Datos Obtenidos del anexo 25

**GRAFICA 2-1** EFICIENCIA EN LOS MODULOS DEL  
PROGRAMA DE CAPACITACION

*DESPUES*



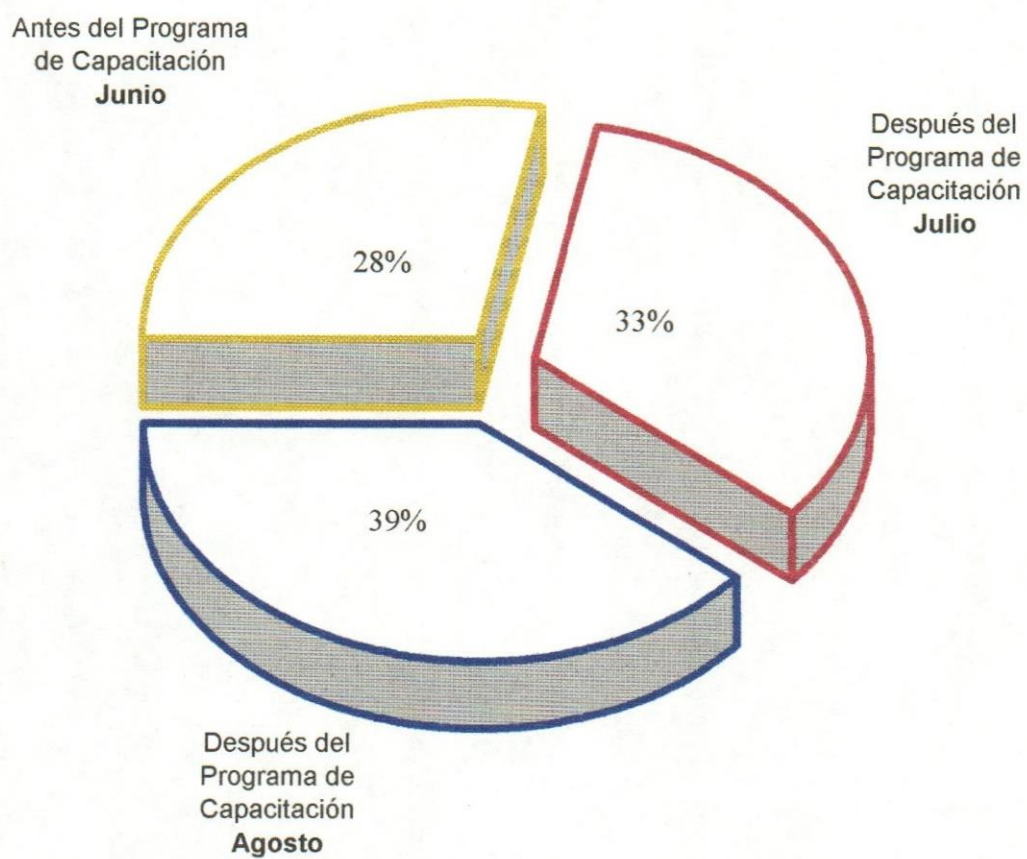
Datos Obtenidos del anexo 26

**TABLA 16** INDICE COMPARATIVO DE PRODUCTIVIDAD EN LAS COBRANZAS

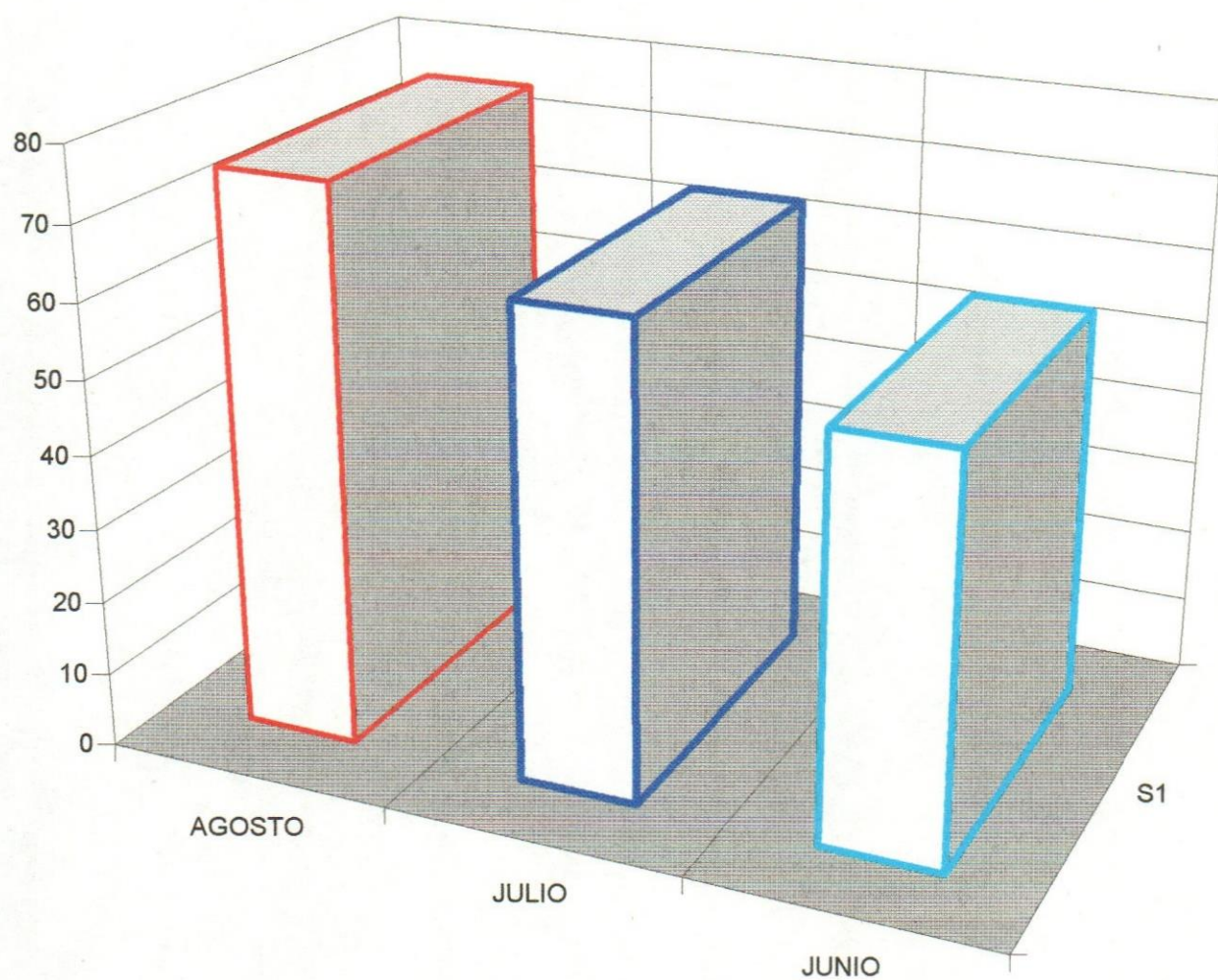
ANTES	DESPUES		VARIACION	
	Julio (B)	Agosto (C)	(A-B)	(B-C)
Junio (A)				
35	50	76	- 15	- 26
38	40	80	- 2	- 40
40	52	60	- 12	- 8
40	63	63	- 23	--
52	55	77	- 3	- 22
58	67	70	- 9	- 3
64	66	68	- 2	2
66	93	93	- 27	--
68	73	74	- 5	- 1
79	78	92	- 1	- 14

Valores obtenidos de los anexos 28,29 y 30

Las Gráficas 3 y 4, complementan la información , al señalar la tendencia porcentual y media de la productividad, de los participantes del grupo experimental en el desempeño de sus funciones.

**GRAFICA 3 PRODUCTIVIDAD DE COBRANZAS**

Datos Obtenidos de los anexos 31,32,33

**GRAFICA 4** INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LA MEDIA

Datos Obtenidos del anexo 34

Con respecto a la hipótesis planteada, podemos considerar que durante el estudio se tubo la precaución de vigilar que algún factor extraño pudiera haber intervenido, y poder desviar el comportamiento del factor preponderante, que es la capacitación , pero como no se contó con un grupo de control, pudiera existir alguna limitación, ya que precisamente a partir de esta dificultad, se diseño una metodología que respondiera a la expectativas reales. Bajo estas circunstancias podemos decir que los resultados obtenidos son razonablemente validos, ya que en un grado de mayor certeza seria el diseño experimental denominado verdadero o puro, con grupo de control, para ello, se requiere de mayor tiempo, dinero, participación y colaboración de un número más amplio de empresas, para formar dos grupos.

Por otro lado, aunque el grupo experimental sea uno sólo, la metodología empleada hace equivalente a éste, por lo tanto, la información obtenida y los resultados evaluados, nos da una oportunidad de demostrar en el ámbito laboral que la capacitación es una alternativa eficaz para alcanzar mejores índices de productividad, que por ende se traduce para el sector empresarial en una inversión justificable en la relación costo-beneficio . Para ello, los ejecutivos involucrados en la investigación dan testimonio de los resultados óptimos obtenidos (ver anexo 35).

Asimismo, al jerarquizar las perspectivas de los cambios ocurridos en los trabajadores que fueron investigados, se puede deber al desarrollo y aplicación de los elementos que podríamos resumir en lo siguiente:

- Al programa de capacitación continua para el área ocupacional de cobradores.
- La coordinación en la instrucción del programa, a través de la experiencia práctica-teórica en la función de crédito y cobranzas, así como de la motivación y competitividad que se ha hecho sentir a los trabajadores.
- El medio ambiente agradable creado para la realización de la capacitación.
- La retroalimentación favorable en la aplicación de los conocimientos adquiridos en cada modulo, en el desempeño laboral.
- Seguimiento de los participantes en el desempeño del trabajo, por parte de los jefes inmediatos y del instructor.
- Reconocimientos otorgados a los participantes, por la mejoría en el desempeño del trabajo, por parte de la empresa y clientes.



Finalmente podemos decir que la metodología utilizada, puede producir una fuente mucho mas rica de datos de evaluación con mayor tiempo de observación, también puede ser responsable de resultados combinados o contradictorios, para la experiencia exploratoria y el propósito correlacional, puede llevar a los estudiosos de la materia, realizar futuras investigaciones de mayor profundidad, en la que logre un mayor valor explicativo.



## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTA DE CAPACITACION CONTINUA**

## DIAGNOSTICO

Hoy en día más que nunca las empresas, los trabajadores, instituciones educativas, de gobierno en materia laboral, los organismos de capacitación privada y pública, y agentes capacitadores, deben estar conscientes de que para alcanzar mejores niveles de competitividad, mejores productos y servicios, hay que desarrollar verdaderos programas de capacitación continua, tendientes a lograr cambios en la cultura organizacional y actitudes de calidad en los recursos humanos, elevar el nivel de eficiencia y satisfacción, a través de las actualizaciones y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, esto, redundara en beneficio de las empresas y del bienestar socioeconómico de los trabajadores.

Por ello, se hace necesario destacar las improvisaciones al no evaluar los resultados de la capacitación, se prefiere impartir cantidad de cursos (a veces siguen la moda) en sacrificio de la calidad y formalidad, al no hacer análisis dirigidos y planeados de los factores que influyen en el desempeño laboral, así solamente capacitan por cumplir la ley, no se destinan recursos previsibles para atender necesidades reales de productividad en aquellas actividades prioritarias.

La experiencia obtenida en el presente estudio nos ha llevado a reconocer que las preferencias de capacitación, están en los mandos medios, y relegadas aquellas que van dirigidas a niveles mas abajo, estos si bien les va los envían a cursillos de fin de semana, y con esto esperan que el trabajador se actualice y logre mejores índices de productividad.

Bajo esta perspectiva, se hace necesario crear opciones mas eficaces y uno de ellos seria, el de formar programas a través de cursos modulares orientados a las áreas ocupacionales; para el sector comercial se adapta muy bien, ya que sus funciones básicas ( ventas, compras, almacén, crédito y cobranzas, contabilidad y administración) es menos complejo que otros sectores, en donde existen una gran variedad de puestos, complicando la formación de grupos ocupacionales.

Para ello, se ha diseñado una metodología basado en el enfoque del proceso administrativo, que oriente y agilice las acciones de capacitación continua que a continuación se describen:

## **PLANEACION**

Es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso de capacitación, pues conduce a determinar que se va hacer valiendoc de las etapas siguientes:

### **a) OBJETIVOS**

Aquí se señalan los fines que se pretenden alcanzar en cada una de las áreas ocupacionales que se requiera capacitar, y de las necesidades de las funciones de la empresa.

En este contexto los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar los problemas de falta de conocimiento y actualización, habilidades o actitudes del personal, y que interfieren en el logro de una mejor productividad en su área ocupacional.

*Si el programa de capacitación continua no logran esto, significa que:*

- No responden a las necesidades de las funciones y áreas ocupacionales .
- Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados.
- Los medios utilizados no fueron los adecuados.

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeceado o al que no tiene que hacer, es infructuoso, a menos que se trate de resolver algún problema específico.

Es importante destacar, que no todos los problemas de la empresa pueden resolverse con capacitación, a veces las fallas pueden deberse a:

- Sistemas de remuneración e incentivos injustos.
- Sistema de comunicación inadecuados.
- Falta de organización en el trabajo.

- Equipo y herramienta de trabajo inadecuados.
- Problemas de abastecimiento de productos.

## ***b) POLITICAS***

Al igual que los objetivos, las políticas deben establecerse considerando las necesidades de las funciones de las áreas ocupacionales, y en concordancia con las normas en materia de administración de recursos humanos y de la comisión mixta de Capacitación y Adiestramiento de la compañía.

Por ello, deberá definirse aquellos programas que se tengan que hacerse dentro o fuera de la empresa, si se utilizaran instructores internos, externos o una combinación de ambos, según se cuente con recursos propios. Así mismo, definir la calendarización de cada módulo del programa, de conformidad con los acordado en la Comisión Mixta correspondiente.

## ***c) PLANES Y PROGRAMAS***

Para los fines de esta propuesta, la elaboración de los programa, serán aquellos cursos que se agrupan por módulos , proyectados a largo plazo y con intervalos para ir viendo su aplicación en el desempeño laboral de cada participante, su diseño se hará para cada puesto de un grupo ocupacional de las funciones básicas de la empresa.

Asimismo, la elaboración de los programas da significado y contenido al plan y parte de los objetivos y políticas establecidas, integrándose a los planes y programas generales de las empresas, es decir a aquellos que contemplan: conferencias, seminarios, mesas redondas círculos de lectura, cursos rápidos, que satisfacen necesidades a una parte de las áreas de trabajo o niveles organizacionales, pero que no abarca de una manera integral a todos los puestos y a su desarrollo tecno-social.

Para la realización del programa de capacitación continua deberá observar, los requisitos consignados en los artículos 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, fracción VI Y 153-R, de la ley federal del trabajo, además de los pasos siguientes:

## OBJETIVOS MODULARES

- Estructuración de contenido temático por modulo
- Diseños de actividades didácticas; técnicas de enseñanza-aprendizaje .

## SELECCIÓN DE INSTRUCTORES

- Determinación de los materiales de apoyo, con enfoque a las funciones prácticas de cada área ocupacional.
- Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

### ***d) PRESUPUESTO***

Es muy importante determinar la relación costo-beneficio del programa de capacitación continua para un grupo ocupacional, dependiendo de las condiciones que cada compañía pretenda realizar, ya sea que se trate de una manera exclusiva, por la cantidad de puestos similares, o que se tenga que concurrir a instrucciones externas de capacitación, para ello, debe establecerse un sistema de becas para que a través de esta se determine el universo posible a becar, formular reglamento para el otorgamiento de las mismas, claro esta, que todo esto estará conformado con las normas en materia de administración de recursos humanos, que tenga establecidas en el rubro de incentivos, prestaciones o promociones y ascensos.

## **ORGANIZACIÓN**

A fin de estar en posibilidades de cumplir eficientemente con todas las actividades que implica ordenar la capacitación, es indispensable contar con un responsable, en caso de no existir la Comisión Mixta, para coordinar eficientemente los programas de capacitación continua.

Una vez que los objetivos, políticas, programa y presupuesto, hayan sido autorizados, tendrán la responsabilidad de realizar lo siguiente:

1. Determinar prioridades en los programas de acuerdo al plan.
2. Vigilar que la estructuración en los programas se cumplan en cada uno de sus módulos, en contenido y forma, así como la aplicación correcta de las técnicas de enseñanza-aprendizaje, y del material de apoyo.
3. Implica también, decidir acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar, interna o externa, tipos de instructores requeridos o bien a que instituciones será enviado el personal. Asimismo habrá que considerar fechas, número de participantes, mismos que deben estar contemplados dentro de los planes y programas, pero es importante analizarlos como factores de la organización. Para ello, deberá tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

#### ***a) CON RESPECTO A LOS PARTICIPANTES***

- Horario de trabajo.
- Puestos que desempeñan
- Situaciones especiales: por ejemplo; inquietudes, frustraciones, bloques antagónicos.

#### ***b) CON RESPECTO A LA DURACION***

- De los módulos de cada persona, se puede elaborar: horarios, calendarios o cronogramas.

#### ***c) CON RESPECTO A LOS INSTRUCTORES***

- Búsqueda del aprovechamiento óptimo de los recursos internos, esto quiere decir, que estén entrenados como instructores. Para seleccionar y fortalecer un equipo óptimo de instructores internos en una empresa, se recomienda estas sugerencias:

#### **\* QUE QUIERA:**

Que auténticamente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias, es decir no ser egoísta y en cambio ser exitoso, por que este sabe que el que imparte y comparte se queda con la mayor parte y

recibe la mayor motivación, que es el ver reflejado en otros las conductas que sembró.

\* QUE SEPA QUE

Nadie da lo que no sabe, un instructor debe dominar la materia que va a enseñar y aunque no necesariamente debe ser quien mas conozca de la materia que imparte, ya que el aprendizaje de adultos implica otras variables, un instructor debe conocer y haber experimentado en carne propia la tecnología que trata de enseñar.

\* QUE SEPA COMO:

Que tenga conocimiento sobre como aprenden los trabajadores, el porque se resisten al cambio y como motivarlos e involucrarlos para que aprendan. Que sepa como diseñar una guía didáctica, como redactar los objetivos susceptibles de evaluar y como estructurar los contenidos de los cursos que vaya a impartir, que desarrolle habilidades para conducir la dinámica del proceso instruccional, y que sepa como comunicar sus ideas con orden y con efectividad.

\* QUE TENGA UNA PERSONALIDAD ADECUADA:

Que tenga liderazgo para guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, que tenga capacidad para influir en los demás, que transmita credibilidad y que disfrute de dar y compartir con los otros, lo mejor de sus experiencias.

- El recurso a instructores externos se decide poniendo en la balanza:
  - \* La competencia especializada y de alto nivel.
  - \* El prestigio de los instructores.
  - \* La necesidad de evitar la contaminación de gentes implicadas en los problemas que se viven en la empresa y la convivencia, por lo tanto debe basarse en la acción de criterios imparciales y neutrales.



#### ***d) CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN***

Hay que buscar el modo mejor de informar del evento que este por realizarse:

- \* A los participantes mismos.
- \* A sus jefes inmediatos.

### **EJECUCION**

Es la puesta en marcha del programa de capacitación continua, e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado ( interno y externo ) en la realización de los eventos así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que esta haciendo se haga según lo planeado.

### **CONTROL**

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y por lo tanto comprende la medición y valoración de los programas de capacitación, esto debe abarcar lo siguiente:

- Las reacciones de los participantes en cada módulo del programa, aunque sumamente subjetivas y emocionales, muchas veces proporcionan un buen discernimiento sobre la calidad de las presentaciones y la aplicabilidad del contenido.
- La cantidad de aprendizaje que ocurre durante la capacitación determina el grado en el cual han ocurrido cambios en las actitudes, habilidades y conocimientos de los participantes.
- Los cambios conductuales miden los desempeños modificados de los participantes en el trabajo. Es decir, *¿ que tan capaz es un participante para transferir la experiencia de capacitación a una experiencia laboral.?*

- Seguimiento: este se hace con fines de corrección y ajustes de los programas impartidos, valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otras mas) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

Los ejecutivos en jefe son los responsables de este seguimiento, y proporcionar la información al instructor, para retomar algunos ajustes que tenga que hacerse en los módulos subsecuentes, es decir, que debe existir una buena comunicación entre los jefes inmediatos de los participantes, el instructor o instructores, y la Comisión Mixta de Capacitación.

Al final de cada programa podemos medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento, es necesario definir con precisión en la fase de la planeación, la magnitud de los problemas detectados y como afectan el trabajo.

Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad, y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables, para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así, que beneficios son producto del entrenamiento y cuales son resultado de acciones organizacionales distintas.

Esta fase del proceso de capacitación prácticamente no se toma en cuenta, y creo que con justa razón, ya que se requiere de seriedad y responsabilidad en participar en verdaderos programas de capacitación, no en cursillos que siguen una moda o salir del paso, al parecer esa es nuestra impresión, en nuestro medio.

Para los programas de capacitación continua que se plantea aquí, si es necesario llevar acabo la evaluación y seguimiento, ya que la formalidad de los módulos y su costo lo justifican, además de la eficacia de los resultados.

## CONCLUSIONES

Como podemos observar, la tendencia de mejoramiento en el comportamiento y productividad laboral de los recursos humanos, se debe en gran medida a la capacitación continua, ya que este logra un impacto en la conducta del personal y hace que estos, reaccionen de manera positiva hacia el área ocupacional en que se encuentran trabajando, manifestándose una mejoría en sus actividades y relaciones interpersonales.

Sin embargo, es importante que las empresas tomen en cuenta, que si bien el personal capacitado, ha logrado cambios favorables en su comportamiento y desempeño, igualmente los jefes inmediatos deben observar un estilo gerencial participativo, porque de lo contrario todo el esfuerzo de mejoramiento puede peligrar.

Por ello, el presente trabajo aborda una perspectiva educativa laboral, más amplia y a la vez practica, que permite ofrecer a los factores de la producción una opción integral de capacitación continua empresarial, que beneficie a todas las áreas ocupacionales de la organización, a través de la constante renovación y actualización , acorde con los cambios e innovación tecnológica del mercado.

Este enfoque permitirá a las empresas introducir estos lineamientos en sus planes y programas, para la obtención óptima de resultados en cada área ocupacional, de sus estructuras organizacionales, además éste , en ningún caso se contradice con los preceptos establecidos por la Ley Federal del Trabajo, sino lo contrario, se complementan muy bien, puesto que la finalidad primordial de ambos casos, es lograr la productividad y competitividad de los recursos humanos.

Las empresas deben entender que ésta modalidad de capacitación es necesaria por la exigencia actual en la competencia de mercado, no por mero cumplimiento legal.

Esto significa un desarrollo estratégico en la cultura empresarial, que llevé implícito un alcance integral desde su actual estatus hasta la proyección del liderazgo que se desea estar, sólo así podemos entender que la capacitación continua nos garantizará una permanencia en la productividad y competitividad en las organizaciones.

Otro factor preponderante es hacer sentir a los recursos humanos, la gran importancia de tomar en serio a la capacitación, haciendo que estos se comprometan a desarrollar valores; de calidad, responsabilidad y productividad, para ello debe de crearse sistemas de becas que acrediten a aquellos que están dispuestos al cambio.

Es muy cierto que las empresas quieren resultados a corto plazo para la aceptación o no de algunas propuestas, pero en el ámbito del comportamiento se requiere cultivar día a día, hasta que se forman en valores intrínsecos en el ser, hasta entonces podemos ver resultados.

Los centros de capacitación deben contemplar en sus programas, el sistema modular y seguimiento de participantes, con el fin de llevar un control que retroalimente los objetivos de dichos programas, para obtener mejores resultados en el desempeño laboral.

Asimismo, los trabajadores en el ámbito laboral, podrán encontrar una alternativa eficaz y más seria en la capacitación continua, ya que la forma modular de éste, hace que los empleados puedan interactuar los conocimientos aprendidos con el ejercicio práctico, a través de los periodos en que se desarrolla el programa. Además ofrece la oportunidad de concurrir a un tipo de escuela de formación laboral, más flexible que la educación formal, esto brinda una ventaja para aquellos que no tienen la forma de asistir a una escuela formal.

A través del recorrido de este documento, podrán apreciar aquellos profesionales de la administración, capacitadores e instituciones de educación superior, que justamente para obtener éxito en la enseñanza-aprendizaje laboral, es necesario visualizar a la capacitación de una manera continua e integral, para poder impactar en el desarrollo humano, no perdiendo de vista

Exposición de  
conferencia de  
capacitación

✱

que las instrucciones impartidas, deben ser de profesionales calificados en la teoría-práctica, y que además deben poseer un alto sentido de responsabilidad moral, para transmitir, que al igual que los conocimientos, los valores, que es lo que hoy logra los cambios en el comportamiento del hombre en el futuro; como ejemplo podemos citar la experiencia obtenida en el presente estudio con el grupo de cobradores.

Por otro lado, el estudio plasma ideas principales sobre capacitación continua, que pueden ser retomadas para la formación de un centro de mejoramiento continuo, en la Universidad Autónoma de Chiapas, ya que actualmente carece de esta alternativa, y puede ser de mucha utilidad para los factores de la producción de la región. (✱)

Los estudiantes interesados en este campo podrán contar con un marco teórico más integrado, ya que en la actualidad el acervo bibliográfico con que se cuenta en la Biblioteca Central es bastante limitado.

Considero destacar, que a través de las limitaciones que se tuvieron durante el desarrollo del estudio, siempre se mantuvo el esfuerzo y la dedicación de profundizar en la capacitación continua laboral, por ello, estoy seguro que las aportaciones planteadas redundaran en beneficio de la sociedad, en especial sirvan de análisis, reflexión y motivación para los futuros maestros de nuestra máxima casa de estudios, y a exhortarlos para continuar siempre en la *búsqueda de la verdad*.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDREW F. SIKULA Y J.F. MCKENNA, (1989). Administración de Recursos Humanos, (1ª. Edición), Limusa, México, P.252-255.
- ANUIES, (1989). Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios, Revista de Educación Superior, Vol. XVIII, No. 1, Enero-Marzo, México, P.129-130.
- ANUIES, (1975). Programa de Formación Continua (Fundamentacion) General, Programa Nacional de Profesores, México.
- AREAS GALICIA, F. (1988), Capacitación para la Excelencia, Argus, México.
- AREAS GALICIA, F.(1994), Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y Comportamiento, Trillas, México.
- ASESORIA Y ADMINISTRACION APLICADAS, S.A.(1986), Tercera Investigación sobre el Estado de la Capacitación en 248 Organizaciones y 50 Instituciones Capacitadoras del Distrito Federal, Zona Metropolitana y Entidades Federativas, parte I y II, México.
- BAROJA WEBER, J. (1982), La enseñanza como vinculo entre la investigación y la Extensión Universitaria, (1ª. Edición), UNAM, México, P.61-62.
- BITEL R. LESTER. (1982), Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Diana, México.
- BLAUG MARK. (1973), La Educación y el Problema del Empleo en los Países en Desarrollo, Ginebra OIT.
- CASTRO INES MARIA. (1989), El Dilema de la Educación: ¿Problema Técnico o Transformación de la Conciencia Social?, (1ª. Edición), Cuadernos del CESU, No..14, UNAM, México. P.19-20.
- COMISION CENTRAL DEL DIALOGO HACIA UNA NUEVA CULTURA LABORAL. (1996). Principios de la Nueva Cultura Laboral, Residencia Oficial de los Pinos, 13 de Agosto.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. (1997), El problema de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000, Segunda Sección, Martes 7 de Enero.

- FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM. (1975), Informes de Actividades del Centro de Educación Continua, Revista de Educación Superior, Vol. IV. No. 3 Julio- Septiembre, México. P.95-96.
- FRAGA A. VIÑAO. (1972), Educación y Sociedad ( un análisis de sus procesos de interacción reciproca ), en Revista de Educación, No. 221-222 Barcelona. P.20.
- GARCIA HOZ V. (1968). Principios de Pedagogía Sistemática, Rialp, Madrid.
- GITLOW HOWARD, S. Y SHELLY J. GITLOW. (1989). Como Mejorar la Calidad y la productividad con el Método Deming, Norma, Bogotá.
- GROSO PAREDES. (1971). Macroeducacion, Publicación Escuela Nacional de Administración Publica, Colec. Alcalá, Madrid. P.14-15.
- HARRINGTON JAMES, (1990). Como Incrementar la Calidad-Productividad, MC Graw-Hill, México.
- ARROLLO M. (1988). Estudio Socio Histórico De la Extensión Universitaria, (1ª. Edición), Colec. Documentos de Investigación Educativa, No.7, SEP, México. P.234-235.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. FERNANDEZ, C. Y BAPTISTA, P., (1996). Metodología de la Investigación, MC Graw Hill, México.
- LEVIN RICHARD. (1988). Estadística para Administradores, (2ª. Edición), P.H.H, México.
- J. ALBERT KENNETH. (1980), Manual del Administrador, MC. Graw hill, México. P.91-92.
- LOPEZ ESPAÑA J., (1996) .La excelencia Trascendente en la Empresa, (1ª. Edición). Panorama, México.
- MC. GRAW HILL., (1987). Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, Tomo 4, México. P.3-4.
- MENDOZA NUÑEZ A. (1984). Manual para determinar Necesidades de Capacitación, (2ª. Edición), Trillas, México. P.37-38.
- MENDEZ MORALES JOSE SILVESTRE.,(1996). Economía y la Empresa, MC. Graw Hill, México. P.56-57.
- MENDOZA NUÑEZ.,(1993). Necesidades de Capacitación, Trillas, México. P.36-37.
- MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO., (1993). La capacitación Practica en las Organizaciones, Métodos y Técnicas, Trillas, México.
- MONTAÑO AGUSTIN. (1985). Manual de Cobranzas, CENAPRO, México, P.10.
- MERCADO H. S. (1994). Administración Aplicada (1ª. Parte), Limusa, México. P.505-506.

- NASSIF R. (1958), *Pedagogía General*, Kapelusz, Buenos Aires, P.41.
- OCTAVI FULLAT. (1978). *Filosofía de la Educación*, Novaterra, Barcelona P.11-12.
- PALENCIA J. (1989). *Experiencias de Educación Continua en Instituciones Publicas de Educación Superior (ANUIES)*, Vol. XVIII, No.1, Enero-Marzo, P.67-68.
- PSACHAROPOULOS, GEORGE Y MAUREEN, W. (1987). *Educación para el Desarrollo Técnico*, Madrid, P.26-27.
- PINTO VILLATORO R. (1992). *Proceso de Capacitación (2ª. Edición)*, Diana, México, P.27-28.
- PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION.(1991-1994), México, P.77-85.
- RAMIREZ CAVASSA. (1993). *Vicios y Virtudes de la Capacitación*, PAC, México.
- REZA TROSINO. (1995). *Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*, (1ª. Edición), Panorama, México, P.21-25.
- RODRIGUEZ ESTRADA MAURO Y RAMIREZ BUENDIA. (1995). *Administración de la Capacitación*, Mc. Graw Hill., México, P.2-3.
- SALAZAR MOLINAR, MORALES Y MORALES, F. (1981). *Alcance y Necesidad Social de la Capacitación y el Adiestramiento en el Sector Industrial, Subsector Paraestatales del Area Metropolitana del Valle de México*, Tesis, FCA, UNAM, P.12.
- SANVISENS, A. (1972). *Métodos Educativos*, en revista Española de Pedagogía No.18, Abril-Junio, P.137.
- SANCHEZ MEDINA DE ROTA GILDA. (1979), *Reflexiones sobre las Tendencias de la Educación Continua para las Profesiones*, Revista de Educación Superior (ANUIES), Vol.VII, No.2 Abril-Julio, México, P.80-81.
- SECRETARIA FEDERAL DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.,(1992). *Manual de Extensionismo Industrial para el participante*, México. P.15-16.
- SILICEO, A. (1985). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, (2ª. Edición), Limusa, México, P.33.
- SMITH J. BARRY Y DELAHAYE L. BRIAN. (1990). *El ABC de la Capacitación Práctica*, (1ª. Edición), MC Graw Hill, México.
- VALLE RODRIGUEZ F. (1978). *Educación y Productividad*, Revista de Educación Superior (ANUIES), Vol. VII, No.1. Enero-Marzo, México, P.5-13.
- VILLAR, A.A.,(1973). *La Telecomunicación y el Teleproceso. Su Impacto en la Sociedad*, Revista Española de la Opinión Pública,34.





**ANEXOS**

## ANEXO 1-A

**RELACIÓN DE REFERENCIAS DE LAS EMPRESAS Y COBRADORES PARTICIPANTES AL  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.  
FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE COBRADORES**

MODULO 1 : DEL 24 AL 28 DE JUNIO DE 1996

EMPRESA	DIRECCION	GIRO	COBRADORES	L	M	M	J	V
AUTOMOTRIZ FARRERA, S.A.	AV. CENTRAL PONIENTE No 1239 Td. 3-01-01	DISTRIBUIDORA GM	ARIOSTO ALVAREZ ALEGRIA					
			JANNETH HUESCAS ALBORES					
GINZA AUTOMOTORES, S.A.	BLVD BELISARIO DOMINGUEZ 1083 TEL. 3-10-87	DISTRIBUIDORA DE NISSAN	RAFAEL LICONA OLVERA					
			ELPIDIO MARTIZ CHAMPO					
COMPIRAMA	2a. ORIENTE NORTE No. 250	SERVICIO DE FOTOCOPIADO	CLAUDIO OSCAR CASTELLANOS S					
COPY-FAX DE CHIAPAS, S.A.	AV. 1a. NORTE ORIENTE No. 353	DISTRIBUIDORA CANNON	ASUNCIÓN VELAZQUEZ DIAZ					
AUTOLLANTAS DE CHIAPAS, S.A.	BLVD BELISARIO DOMINGUEZ No. 171	DISTRIBUIDORA EUZKADI	JESÚS GÓMEZ LOPEZ					
RAFACCIONARIA ARAUJO, S.A.	9a. PONIENTE NORTE No. 133 TEL. 2-00-33	RAFACCIONARIA	ENRIQUE AREVALO DÍAS					
TECNOVENTAS FARRERA, S.A.	11a. CALLE PONIENTE SUR No. 196 TEL. 3-85-11	FINANCIERA	ROSARIO OLIVIA JIMENEZ RUIZ					
VITALIZADORA CHIAPAS, S.A.	CALZADA SAMUEL LEÓN BRINDIS	RECONSTRUCCION DE LLANTAS	EDDIE VAZQUEZ RIZO					
			JESUS GUILLEN ESPINOZA					
PASTRANA DE PEDRERO, S.A.	BLVD. BELISARIO DOMINGUEZ No. 872	DISTRIBUIDORA CHRYSLER	GUILLERMO PEREZ PÉREZ	*	*	*	*	*
CALPAN, S. A. DE C.V.	BLVD. BELISARIO DOMINGUEZ No. 872	INMOBILIARIA	JORGE ALBERTO SELVAS CULEBRO	*	*	*	*	*
			PACÍFICO GUIRAO LÓPEZ	*	*	*	*	*
MATERIALES BONAMPAK, S.A.	LIBRAMIENTO SUR PONIENTE No. 453	MATERIALES DE CONSTRUCCION						
			MANUEL JONAPA CIPRIANO					

**\* NO ASISTIERON Y DESERTARON**

ANEXO 1-B

RELACIÓN DE REFERENCIAS DE LAS EMPRESAS Y COBRADORES PARTICIPANTES AL  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.  
FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE COBRADORES

MODULO 2 : DEL 22 AL 26 DE JULIO DE 1996

EMPRESA	DIRECCION	GIRO	COBRADORES	L	M	M	J	V
AUTOMOTRIZ FARRERA, S.A.	AV CENTRAL PONIENTE No. 1239 cl. 3-01-01	DISTRIBUIDORA GM	ARIOSTO ALVAREZ ALEGRIA					
			JANNETH HUESCAS ALBORES					
GINZA AUTOMOTORES, S.A.	BLVD BELISARIO DOMINGUEZ 1083 TEL. 3-10-87	DISTRIBUIDORA DE NISSAN	RAFAEL LICONA OLVERA					
			ELPIDIO MARTINEZ CHAMPO					
COMPIRAMA	2a ORIENTE NORTE No. 250	SERVICIO DE FOTOCOPIADO	CLAUDIO OSCAR CASTELLANOS S.					
COPY-FAX DE CHIAPAS, S.A.	AV 1a NORTE ORIENTE No. 353	DISTRIBUIDORA CANNON	ASUNCIÓN VELAZQUEZ DIAZ					
ALTOLLANTAS DE CHIAPAS, S.A.	BLVD BELISARIO DOMINGUEZ No. 171	DISTRIBUIDORA ELZKADI	JESÚS GÓMEZ LÓPEZ					
RAFACCIONARIA ARAUJO, S.A.	9a PONIENTE NORTE No. 133 TEL. 2-00-33	RAFACCIONARIA	ENRIQUE AREVALO DÍAZ					
TECNOVENTAS FARRERA, S.A.	11a CALLE PONIENTE SUR No. 196 TEL. 3-85-11	FINANCIERA	ROSARIO OLIVIA JIMENEZ RUIZ					
VITALIZADORA CHIAPAS, S.A.	CALZADA SAMUEL LEÓN BRINDIS	RECONSTRUCCION DE LLANTAS	EDDIE VAZQUEZ RIZO	*	*	*	*	*
			JESUS GUILLEN ESPINOZA					
MATERIALES BONAMPAK, S.A.	LIBRAMIENTO SUR PTE. No. 453	MATERIALES DE CONSTRUCCION	MANUEL JONAPA CIPRIANO	*	*	*	*	*

\* DESERTARON



**OFICIO DIRIGIDO A LAS EMPRESAS PARTICIPANTES AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE COBRADORES.**

Deseo agradecer anticipadamente el apoyo que usted me ha brindado para poder llevar a cabo el estudio de investigación, el efecto de la capacitación continua en el desarrollo y productividad del elemento humano, que con el fin de presentar el examen de grado ante el comité de Posgrado UNACH - UNAM, y de poder aportar nuevos conocimientos en materia de capacitación.

He desarrollado un programa de capacitación continua en el área ocupacional de cobradores, misma que será integrado por 15 elementos, quienes por un período de tres meses serán observados, y capacitados de acuerdo al plan anexo, siguiendo la metodología que se indica:

1. La persona designada por la empresa deberá ser aquella que tenga menos experiencia o un desempeño de menor productividad.
2. El grupo se formará con 15 trabajadores, las cuales antes y después del programa llenaran una ficha para el perfil.
3. El programa de capacitación estará formado por tres módulos, la cual se impartirá uno por mes, de acuerdo al programa anexo.
4. Al término de cada módulo se visitará a cada compañía, para el seguimiento del desempeño laboral de cada cobrador, para ello se realizarán entrevistas con el jefe inmediato y compañeros de trabajo. La información recabada será exclusivamente para determinar los factores influyentes en el desempeño laboral del trabajador.

Para la realización de las entrevistas se programará con los jefes del Departamento de Crédito y Cobranza, el día, hora y duración, para no interrumpir las labores cotidianas.

5. La Compañía pagará únicamente el costo del salón, recursos didácticos y el refrigerio de cada módulo de instrucción.

**COORDIALMENTE**

**L.A. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS**

**ANEXO 3**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a 21 de Junio de 1996

LAE. MCE. RAFAEL T. FRANCO GURRIA  
COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMON.  
CAMPUS I DE LA UNACH

Hago del conocimiento de Usted, que el día 24 del presente mes a las 19:00 Hrs. en las instalaciones del Instituto de Capacitación para la competitividad, S. A. de C.V. con domicilio en la 3ª Avenida Norte Poniente No. 1385 Altos. Dará inicio el Programa de Capacitación continua que he elaborado para desarrollar el estudio de investigación de campo, que se señala en el Protocolo que me fue autorizado por el Comité.

A si mismo ruego a Usted de la manera más atenta correrle la invitación al C.P. César Masa González, como recordatorio de lo platicado en días pasados, ya que me sentire, muy honrado con la presencia de ustedes en la inauguración de dicho evento.

C O O R D I A L M E N T E

**L.A. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS**

c.c.p. DR. DANILO DÍAZ RUÍZ

## FICHA DE PERFIL INICIAL

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Puesto Actual \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

Experiencia en cobranza \_\_\_\_\_ Último grado de estudios \_\_\_\_\_

1º Curso que participa SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Cursos que ha participado: \_\_\_\_\_

Nombre del curso \_\_\_\_\_ D/F de la Cía. \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Motivos de participación en los cursos:

Necesidades del puesto \_\_\_\_\_ Por envío de su jefe \_\_\_\_\_ Aprender algo más \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

Nombre del curso \_\_\_\_\_ D/F de la Cía. \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Motivos de participación en los cursos:

Necesidades del puesto \_\_\_\_\_ Por envío de su jefe \_\_\_\_\_ Aprender algo más \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

Nombre del curso \_\_\_\_\_ D/F de la Cía. \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Motivos de participación en los cursos:

Necesidades del puesto \_\_\_\_\_ Por envío de su jefe \_\_\_\_\_ Aprender algo más \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

Productividad:

En las cobranzas  $\frac{(CT)}{CC} =$  \_\_\_\_\_ Visitas a clientes  $\frac{TCLP}{CLE} =$  \_\_\_\_\_ No. Clientes cobrados  $\frac{TCLP}{CLC} =$  \_\_\_\_\_

CT = CARTERA TOTAL ; CC = CARTERA COBRADA ; TCLP = TOTAL DE CLIENTES PROGRAMADOS ; CLE = CLIENTES ENTREVISTADOS ; CLC = CLIENTES COBRADOS.



**VALORE ESTAS ACTITUDES DE SU PERSONALIDAD:**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>
Dinamismo										
Responsabilidad										
Puntualidad										
Servicial										
Presentación Personal										
Facilidad de Palabras										
Trato Afable										
Honradez										
Paciencia										
Creatividad										

¿ Porqué eres o deseas ser cobrador ?

---



---



---



---

Qué esperas obtener de:

Las Relaciones

Interpersonales

---



---

Los Aspectos Legales

---



---

Las Consideraciones Técnicas

---



---



---



## FICHA DE PERFIL TERMINAL

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_

Valorice cada factor poniendo una cruz en la columna correspondiente.

( Recuerde que las literales de las columnas significan:

- A** SATISFACTORIA  
**B** LIMITADA  
**C** NO SATISFACTORIA  
**D** INEXISTENTE

FACTORES	A		B		C		D	
Relaciones Interpersonales								
Conocimientos de los Aspectos Legales								
Conocimientos de la Función de Crédito								
Técnica de Cobranza								
SUMAS								

Anote los datos acumulados en el periodo transcurrido después del último módulo.

En las Cobranzas  $\frac{CT}{CC} =$  \_\_\_\_\_CT = CARTERA TOTAL  
CC = CARTERA COBRADAVisitas a Clientes  $\frac{TCLP}{CLE} =$  \_\_\_\_\_TCLP = TOTAL CLIENTE  
PROGRAMADONo. De Clientes  $\frac{TCLP}{CLC} =$  \_\_\_\_\_CLE = CLIENTES ENTREVISTADOS  
CLC = CLIENTES COBRADOS

**VALORE ESTAS ACTITUDES DE SU PERSONALIDAD:**

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>
Dinamismo										
Responsabilidad										
Puntualidad										
Servicial										
Presentación Personal										
Facilidad de Palabras										
Trato Afable										
Honradez										
Paciencia										
Creatividad										

¿ Porqué eres o deseas ser cobrador ?

---



---



---



---

Qué esperas obtener de:

Las Relaciones Interpersonales \_\_\_\_\_

---



---

Los Aspectos Legales \_\_\_\_\_

---



---

Las Consideraciones Técnicas \_\_\_\_\_

---



---



---

**FORMATO PARA LA ENTREVISTA CON LOS JEFES INMEDIATOS DE LOS PARTICIPANTES AL PROGRAMA DE CAPACITACION, "FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE COBRADORES".**

Nombre del cobrador \_\_\_\_\_

Compañía \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

No. de empleados dependientes directamente \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS**

1. El Curso de \_\_\_\_\_

ha mejorado el comportamiento del participante.

SI  NO

¿ Porqué ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Cómo está desempeñando su trabajo el participante comparado con los días anteriores al curso.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. El participante ha introducido ideas nuevas en su trabajo.

SI  NO

4. Que diferencia existen en el desempeño laboral entre el participante y el resto de su personal.

---

---

---

---

---

5. Que calificación le diera Usted a estas actitudes en el participante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dinamismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntualidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presentación Personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facilidad de Palabras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trato Afable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Honradez	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Paciencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Creatividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Después de haber asistido a cursos el personal a su cargo, ¿ Usted le da seguimiento en el desempeño de sus funciones ?

SI  NO  (Si la respuesta es afirmativa contestar la siguiente pregunta )

¿ En que consiste el seguimiento que usted le da ?

---

---

7. Que otros factores ha comprobado que le dan resultado para eficientizar el desempeño de las funciones de su personal.

---

---

---







4. Que productividad ha observado el participante en Junio, Julio, y Agosto

En las Cobranzas

No. de clientes cobrados

Junio:  $\frac{CT}{CC}$

Junio  $\frac{TCLP}{CLC}$

CT Cartera Total  
CC. Cartera Cobrada

CTCLP. Total clientes  
programados

Julio:  $\frac{CT}{CC}$

Julio:  $\frac{TCLP}{CLC}$

CLC. Clientes cobrados

Agosto:  $\frac{CT}{CC}$

Agosto:  $\frac{TCLP}{CLC}$

5. Después de haber concluido Programa de Capacitación, nuevamente califique las actitudes siguientes del participante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dinamismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntualidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presentación Personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facilidad de Palabras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trato Afable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Honradez	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Paciencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Creatividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

TABLA 1

## EDAD DE LOS PARTICIPANTES

21	24	30	35	36
22	30	32	35	52

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} = \frac{316}{10} = 31 \text{ AÑOS} \quad \text{MEDIA DEL GRUPO EXPERIMENTAL}$$

$$\bar{M} = \frac{(N+1)}{2} = \frac{10+1}{2} = 5.5 \quad \text{- PÉSIMO ELEMENTO}$$

EL QUINTO ELEMENTO DE LA TABLA ES 30 Y EL SEXTO ES 32 EL PROMEDIO DE ESTOS DOS ELEMENTOS ES IGUAL A:

$$\frac{30 + 32}{2} = 31 \text{ AÑOS}$$

MODA = 30 Y 35 (BIMODAL).

TABLA 2

ANTIGUEDAD EN EL  
PUESTO

AÑOS	FRECUENCIA	%
1	5	50
4	2	20
5	1	10
8	1	10
12	1	10
	10	100

TABLA 3

EXPERIENCIA EN  
COBRANZAS

AÑOS	FRECUENCIA	%
1	5	50
4	1	10
6	1	10
7	1	10
10	1	10
12	1	10
	10	100

TABLA 4

## NIVEL DE ESTUDIOS

<b>ESTUDIOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b><u>PRIMARIA:</u></b>		
4° GRADO	1	10
<b><u>SECUNDARIA</u></b>		
1° GRADO	1	10
2° GRADO	1	10
3° GRADO	1	10
<b><u>PREPARATORIA</u></b>		
1°	1	10
2°	2	20
<b><u>COMERCIAL</u></b>	2	20
<b><u>PROFESIONAL</u></b>		
8° SEMESTRE	1	10
	10	100

TABLA 5

## CURSOS QUE HA PARTICIPADO

CURSOS	No. DE VECES	FRECUENCIA	%
Formación y Actualización de cobradores	1°	7	70
Calidad y Servicio	2ª	3	30
Venta de servicios y accesorios			
Arreglo personal			
Mejora continua			
Mercadoctenia			
		10	100

TABLA 6

MOTIVOS POR LA QUE PARTICIPA AL  
PROGRAMA DE CAPACITACION

MOTIVOS	FRECUENCIA	%
POR ENVIO DEL JEFE	5	50
APRENDER ALGO MAS	5	50
NECESIDADES DEL PUESTO	0	0
	10	100

TABLA 7

EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES  
A LA PREGUNTA:

¿PORQUE ERES O ESTAS EN COBRANZAS?

FACTORES MAS MENCIONADOS	FRECUENCIA	%
ME GUSTA EL TRATO CON EL PUBLICO	5	50
CONOCER MAS EL PUESTO	1	10
SE CONOCE A MUCHA GENTE	1	10
OBTENER MEJORES INGRESOS	1	10
NO CONTESTARON	2	20
	10	100

TABLA 7-1

EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES  
DESPUES DEL PROGRAMA DE  
CAPACITACION, A LA PREGUNTA:

¿PORQUE ERES O ESTAS EN COBRANZAS?

FACTORES MAS MENCIONADOS	FRECUENCIA	%
ME GUSTA EL TRATO CON EL PUBLICO	5	50
OBTENER MEJORES INGRESOS	3	30
SER UN COBRADOR PROFESIONAL	2	20
	10	100



TABLA 7-2

## EXPECTATIVA A LAS PREGUNTAS

¿QUE ESPERAS OBTENER DE:

- LAS RELACIONES INTERPERSONALES?
- LOS ASPECTOS LEGALES EN LA COBRANZA?
- LAS CONSIDERACIONES TECNICAS DE LA COBRANZA?

PREGUNTA C/RESPECTO A	RESPUESTAS CLASIFICADAS	FRECUENCIA	%
RELACIONES INTERPERSONALES	. MEJORAR MIS ACTITUDES	9	90
	. PROGRESAR	1	10
LOS ASPECTOS LEGALES EN LA COBRANZA	. CONOCER LA LEY QUE AUXILIAN A LA COBRANZA	4	40
	. PROGRESAR	2	20
	. NO CONTESTO	4	40
LAS CONSIDERACIONES TECNICAS DE LA COBRANZA	. MAYOR INFORMACION PARA MEJORAR MI TÉCNICA	5	50
	. PROGRESAR	1	10
	. NO CONTESTO	4	40

TABLA 7-2A

## EXPECTATIVA A LAS PREGUNTAS

¿QUE ESPERAS OBTENER DE:

- LAS RELACIONES INTERPERSONALES?
- LOS ASPECTOS LEGALES EN LA COBRANZA?
- LAS CONSIDERACIONES TECNICAS DE LA COBRANZA?

(DESPUES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA)

PREGUNTA C/RESPECTO A	RESPUESTAS CLASIFICADAS	FRECUENCIA	%
RELACIONES INTERPERSONALES	MEJORAR LA COMUNICACION CON LOS DEMAS	10	100
LOS ASPECTOS LEGALES EN LA COBRANZA	APLICAR LOS CONOCIMIENTOS DE LA LEY PARA ELIMINAR RIESGO	10	100
LAS CONSIDERACIONES TECNICAS DE LA COBRANZA	MEJORAR MI TÉCNICA Y PODER SER MÁS PRODUCTIVO	10	100

TABLA 8

CONCENTRADO DE CALIFICACIONES DE LOS 10 PARTICIPANTES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO, PARA MEDIR LAS ACTITUDES ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

ACTITUDES	CALIFICACIONES										TOTAL
DINAMISMO	7	7	8	8	9	9	9	9	9	10	85
RESPONSABILIDAD	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10	91
PUNTUALIDAD	7	7	8	8	8	8	10	10	10	10	86
SERVICIAL	8	8	8	8	8	9	9	9	9	10	85
PRESENTACION PERSONAL	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	84
FACILIDAD DE PALABRAS	7	8	8	8	8	8	8	8	9	9	81
TRATO AFABLE	7	9	9	9	9	9	9	10	10	10	91
HONRADEZ	7	9	9	9	9	10	10	10	10	10	93
PACIENCIA	8	8	8	9	9	9	9	9	10	10	89
CREATIVIDAD	8	8	9	9	9	9	9	9	10	10	90

TABLA 8-1

CONCENTRADO DE CALIFICACIONES DE LOS 10 PARTICIPANTES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO, PARA MEDIR LAS ACTITUDES **DESPUES** DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

ACTITUDES	CALIFICACIONES										TOTAL
DINAMISMO	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	95
RESPONSABILIDAD	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	96
PUNTUALIDAD	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	95
SERVICIAL	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	95
PRESENTACION PERSONAL	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10	91
FACILIDAD DE PALABRAS	8	8	8	9	9	9	9	10	10	10	90
TRATO AFABLE	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10	93
HONRADEZ	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	96
PACIENCIA	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10	91
CREATIVIDAD	8	8	9	9	9	9	9	9	10	10	90

TABLA 8-2

MEDIA, DESVIACIÓN ESTANDAR Y RANGO DE LAS CALIFICACIONES DE LOS PARTICIPANTES ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

ACTITUDES	MEDIA	DESVIACION $X - \bar{X}$	DESVIACION $(X - \bar{X})^2$
HONRADEZ	9.3	.59	.35
TRATO AFABLE	9.1	.39	.15
RESPONSABILIDAD	9.1	.39	.15
CREATIVIDAD	9.0	.29	.08
PUNTUALIDAD	8.6	-.11	.01
SERVICIAL	8.6	-.11	.01
DINAMISMO	8.5	-.21	.04
PACIENCIA	8.4	-.31	.10
PRESENTACION PERSONAL	8.4	-.31	.10
FACILIDAD DE PALABRAS	8.1	-.61	.37

$$\Sigma X = \frac{87.10}{10} = 8.71 \quad S = \frac{1.36}{10} = 0.136$$

$$\Sigma(X - \bar{X})^2 = 1.36 \quad S = .37$$

$$\text{RANGO} = X^M - X^m \quad 9.3 - 8.1$$

$$\text{RANGO} = 1.2$$

TABLA 8-2A

MEDIA, DESVIACIÓN ESTANDAR Y RANGO DE LAS CALIFICACIONES DE LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

ACTITUDES	MEDIA	DESVIACION $X - \bar{X}$	DESVIACION $(X - \bar{X})^2$
HONRADEZ	9.6	.28	.08
TRATO AFABLE	9.6	.28	.08
RESPONSABILIDAD	9.5	.18	.03
CREATIVIDAD	9.5	.18	.03
PUNTUALIDAD	9.5	.18	.03
SERVICIAL	9.3	-.02	.0004
DINAMISMO	9.1	-.22	.05
PACIENCIA	9.1	-.22	.05
PRESENTACION PERSONAL	9.0	-.32	.10
FACILIDAD DE PALABRAS	9.0	-.32	.10

$$\Sigma X = \frac{93.2}{10} = 9.32 \quad S = \frac{.55}{10} = 0.055$$

$$\Sigma(X - \bar{X})^2 = .55 \quad S = .23$$

$$\text{RANGO} = 9.6 - 9.0$$

$$\text{RANGO} = .6$$

TABLA 9

CONCENTRADO DE CALIFICACIONES DE ACTITUDES DE  
LOS PARTICIPANTES EVALUADOS POR SUS JEFES  
INMEDIATOS ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

ACTITUDES	CALIFICACIONES										TOTAL
DINAMISMO	8	8	8	8	8	9	9	10	10	10	88
RESPONSABILIDAD	8	8	9	9	10	10	10	10	10	10	94
PUNTUALIDAD	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	95
SERVICIAL	8	9	9	10	10	10	10	10	10	10	96
PRESENTACION PERSONAL	8	8	8	9	9	9	9	10	10	10	90
FACILIDAD DE PALABRAS	7	7	8	8	8	9	9	10	10	10	86
TRATO AFABLE	8	8	9	10	10	10	10	10	10	10	95
HONRADEZ	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	95
PACIENCIA	8	9	9	9	9	10	10	10	10	10	94
CREATIVIDAD	7	7	8	9	9	9	9	9	10	10	87

TABLA 9-1

CONCENTRADO DE CALIFICACIONES DE ACTITUDES DE  
LOS PARTICIPANTES EVALUADOS POR SUS JEFES  
INMEDIATOS DESPUES DEL PROGRAMA DE  
CAPACITACION.

ACTITUDES	CALIFICACIONES										TOTAL
HONRADEZ	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	99
RESPONSABILIDAD	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	99
VSERVICIAL	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	99
TRATO AFABLE	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	97
DINAMISMO	8	9	9	10	10	10	10	10	10	10	96
PUNTUALIDAD	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	95
PACIENCIA	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	95
CREATIVIDAD	8	8	9	9	10	10	10	10	10	10	94
FACILIDAD DE PALABRAS	8	9	9	9	9	9	9	10	10	10	92
PRESENTACION PERSONAL	8	8	9	9	9	9	9	9	10	10	90



TABLA 9-2

MEDIA, DESVIACIÓN ESTANDAR Y RANGO DE CALIFICACIONES DE LAS ACTITUDES DE LOS PARTICIPANTES EVALUADOS POR SUS JEFES INMEDIATOS ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

ACTITUDES	MEDIA	DESVIACION $X - \bar{X}$	DESVIACION $(X - \bar{X})^2$
SERVICIAL	9.6	.50	.25
HONRADEZ	9.5	.40	.16
TRATA AFABLE	9.5	.40	.16
PUNTUALIDAD	9.5	.40	.16
RESPONSABILIDAD	9.4	.30	.09
PRESENTACION PERSONAL	9.0	-.10	.01
DINAMISMO	8.8	-.30	.09
CREATIVIDAD	8.7	-.40	.16
FACILIDAD DE PALABRAS	8.6	-.50	.25
PACIENCIA	8.4	-.70	.49

$$\Sigma X = \frac{91}{10} = 9.1 \quad S = \frac{1.82}{10} = 0.182$$

$$\Sigma(X - \bar{X})^2 = 1.82 \quad S = .43$$

$$\text{RANGO} = X^M - X^m \quad 9.6 - 8.4$$

$$\text{RANGO} = 1.2$$

TABLA 9 -2A

MEDIA, DESVIACION ESTANDAR Y RANGO DE CALIFICACIONES DE ACTITUDES DE LOS PARTICIPANTES EVALUADOS POR SUS JEFES INMEDIATOS DESPUES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

ACTITUDES	MEDIA	DESVIACION $X - \bar{X}$	DESVIACION $(X - \bar{X})^2$
HONRADEZ	9.9	.34	.12
RESPONSABILIDAD	9.9	.34	.12
SERVICIAL	9.9	.34	.12
TRATO AFABLE	9.7	.14	.02
DINAMISMO	9.6	.04	.0016
PUNTUALIDAD	9.5	-.06	.0036
PACIENCIA	9.5	-.06	.0036
CREATIVIDAD	9.4	-.16	.03
FACILIDAD DE PALABRAS	9.2	-.36	.13
PRESENTACION PERSONAL	9.0	-.56	.31

$$\Sigma X = \frac{95.6}{10} = 8.71$$

$$S = \frac{1.36}{10} = 0.136$$

$$\Sigma(X - \bar{X})^2 = .86$$

$$S = .86$$

$$\text{RANGO} = X^M - X^m$$

$$9.0 - 9.0 = .9$$

## ANALISIS FACTORIAL

Para obtener el porcentaje de eficiencia de los participantes, al calificar estos, los factores que se indican en el anexo 4, a través del análisis factorial, se siguió el siguiente procedimiento:

- A).- Al valorizar cada factor poniendo una cruz en la columna correspondiente y a continuación se suma el número de cruces de cada columna, anotando el total en el renglón correspondiente a la suma.
- B).- Las cantidades que corresponden a las tres primeras columnas se indican en la fórmula relativa al análisis factorial que revelará el valor total de la eficiencia.
- C).- En donde.

V = Valor en porcentaje de la eficiencia

A = Primera columna de factores satisfactorios

B = Segunda columna de factores limitados

C = Tercera columna de factores no satisfactorios

N = Número de factores estudiados.

$$\text{FORMULA: } V = \frac{A + B + C}{N}$$

TABLA 11

VALORES DE EFICIENCIA DE ANALISIS FACTORIAL DE  
LOS PARTICIPANTES ANTES DEL PROGRAMA DE  
CAPACITACION.

FRECUENCIAS	% EFICIENCIA
2	25.00
3	31.25
1	37.50
2	43.75
1	56.25
1	62.50

TABLA 11-1

\*VALORES DE EFICIENCIA DE ANALISIS FACTORIAL DE  
LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL PROGRAMA DE  
CAPACITACION.

FRECUENCIAS	% EFICIENCIA
1	75.00
2	87.50
7	100.00

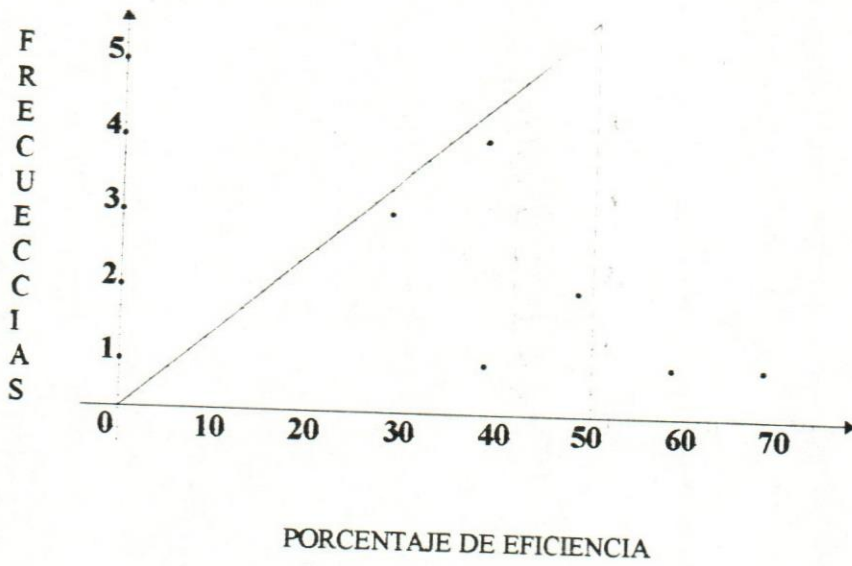
\* VALORES ANALIZADOS

Relaciones interpersonales

Conocimientos de los aspectos legales en la cobranza

Conocimientos de la función de crédito

Técnica de cobranza



GRAFICA 1: DISPERSIÓN DE VALORES DENTRO O FUERA DE LA LINEA DEL 50% DE EFICIENCIA.

TABLA 12

CALCULO DE LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LA  
COBRANZA DE LOS PARTICIPANTES ANTES DEL  
PROGRAMA DE CAPACITACION.

MILES DE \$

JUNIO

CARTERA TOTAL (CT)	CARTERA COBRADA (CC)	RAZON CC CT	INDICE CC X 100 CT
100	40	.40	40
140	90	.64	64
350	230	.66	66
500	395	.79	79
250	130	.52	52
134	91	.68	68
170	60	.35	35
800	460	.58	58
200	76	.38	38
526	210	.40	40
3170	1782	.56	56

FUENTE UTILIZADA: REGISTRO DE CADA EMPRESA Y CUESTIONARIOS

TABLA 12-1

CALCULO DE LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LA  
COBRANZA DE LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL  
PROGRAMA DE CAPACITACION.

MILES DE \$

JULIO

CARTERA TOTAL (CT)	CARTERA COBRADA (CC)	RAZON CC CT	INDICE CC X 100 CT
115	60	.52	52
138	91	.66	66
270	250	.93	93
375	291	.78	78
230	127	.55	55
123	90	.73	73
250	125	.50	50
820	550	.67	67
225	90	.40	40
397	250	.63	63
2943	1797	.65	65

FUENTE UTILIZADA: REGISTRO DE CADA EMPRESA Y CUESTIONARIOS



TABLA 12-2

CALCULO DE LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LA  
COBRANZA DE LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL  
PROGRAMA DE CAPACITACION.

MILES DE \$

AGOSTO

CARTERA TOTAL (CT)	CARTERA COBRADA (CC)	RAZON CC CT	INDICE CC X 100 CT
150	90	.60	60
142	96	.68	68
300	280	.93	93
374	346	.92	92
280	215	.77	77
126	93	.74	74
230	175	.76	76
1000	700	.70	70
270	216	.80	80
200	126	.63	63
3072	2337	.76	76

FUENTE UTILIZADA: REGISTRO DE CADA EMPRESA Y CUESTIONARIOS

TABLA 13

TENDENCIA CENTRAL DE LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LA COBRANZA DE LOS PARTICIPANTES ANTES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

JUNIO				
35	40	52	64	68
38	40	58	66	79

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} = \frac{540}{10} = 54\% \text{ MEDIA DEL GRUPO EXPERIMENTAL}$$

$$\bar{M} = \frac{(N+1)}{2} = \frac{10+1}{2} = \frac{11}{2} = 5.5$$

EL QUINTO ELEMENTO DE LA TABLA ES 52 Y EL SEXTO ES 58,

EL PROMEDIO DE ESTOS DOS ELEMENTOS ES IGUAL A  $\frac{52+58}{2} = 55$

$$\bar{M} = 55\%$$

MODA = 40%

TABLA 13-1

TENDENCIA CENTRAL DE LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LA COBRANZA DE LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

JULIO				
40	52	63	67	78
50	55	66	73	93

$$\bar{X} = \frac{637}{10} = 63.70 \quad \text{MEDIA DEL GRUPO EXPERIMENTAL}$$

$$\bar{M} = \frac{(N+1)}{2} = \frac{10+1}{2} = \frac{11}{2} = 5.5$$

EL QUINTO ELEMENTO DE LA TABLA ES 63 Y EL SEXTO ES 66,

EL PROMEDIO DE ESTOS DOS ELEMENTOS ES IGUAL A  $\frac{63+66}{2} = 64.50$

$$\bar{M} = 64.50$$

TABLA 13-2

TENDENCIA CENTRAL DE LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LA COBRANZA DE LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

AGOSTO				
60	68	74	77	92
63	70	76	80	93

$$\bar{X} = \frac{753}{10} = 75.30 \text{ MEDIA DEL GRUPO EXPERIMENTAL}$$

$$\bar{M} = \frac{(N+1)}{2} = \frac{10+1}{2} = \frac{11}{2} = 5.5$$

EL QUINTO ELEMENTO DE LA TABLA ES 74 Y EL SEXTO ES 76,

EL PROMEDIO DE ESTOS DOS ELEMENTOS ES IGUAL A  $\frac{74+76}{2} = 75$

$$\bar{M} = 75$$

TABLA 17

COMPARATIVO DE LA MEDIA Y MEDIANA DE LOS  
INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LAS COBRANZAS DE  
LOS PARTICIPANTES

TENDENCIA CENTRAL	JUNIO	JULIO	AGOSTO	VARIACION	
	A	B	C	(A-B)	(B-C)
$\bar{X}$	54	63.70	75.30	- 9.7	- 11.6
$\bar{M}$	55	64.50	75.00	- 9.5	- 10.5

**OFICIOS TESTIMONIALES DE LAS EMPRESAS  
PARTICIPANTES**



**COPIRAMA**®

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., Septiembre 05 de 1996.

LAE. MC RAFAEL T. FRANCO GURRIA,  
DIRECTOR DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CAMPUS I CHIAPAS.

Con relación al curso "Actualización de Cobradores", impartido por el LAE. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS al C. Claudio Oscar Castellanos Saucedo, cobrador de nuestra empresa, informo a Usted que - el mismo ha resultado satisfactorio para la empresa, en virtud de que actualmente hemos detectado una gran mejoría en las relaciones interpersonales, actitud y conocimientos de cobranza del colaborador antes mencionado.

Atentamente.



C.P. JOSE MARIA ALEGRIA GOMEZ  
GERENTE DE OPERACIONES

C.p.- Expediente.



# Vitalizadora Chiapas, S.A de C.V.

CALZADA SAMUEL LEON BRINDIS 1530. TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.

☎ 2-80-90. 2-79-32 Y 3-54-47.

☎ 3-56-04



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CAMPUS I UNACH  
C I U D A D

02 de Sep. 1996.

L.A.E. MCF. RAFAEL I. FRANCO GURRIN  
COORDINADOR DE POSGRADO.

ESTIMADO L.I.C. FRANCO:

El motivo de la presente es para comentarle que el C. LAF. Werclain Castillejos Barrientos en su finalidad de obtener el posgrado en Administración con enfoque en la investigación y docencia, desarrolló una metodología de investigación consistente en la participación de un curso denominado "formación y actualización de cobradores" en sus tres módulos, y en la cual participaron los señores Eddie Vazquez Rizo y Jesus Sanchez, empleados de esta empresa; mismas, que han mejorado en su desempeño con respecto al manejo de la cartera de clientes que se les asignó, obteniendo un nivel de productividad de un 80% aproximadamente.

VITALIZADORA CHIAPAS,

S.A. DE C.V.

T R E S O C T - 6 0 0 4 - 1 2 8 T E

L.A.E. EDUARDO GUTIERREZ MEDINA.

GERENTE ADMINISTRATIVO

**empresas araujo**

C.c.p. L.A.E. Werclain Castillejos Barrientos.





# TECNOVENTAS FARRERA, S.A. de C.V.

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS  
11a. CALLE PONIENTE SUR No. 196 TEL. 3-01-01 EXT. 116 FAX: 3-85-11

Tuxtla Gutiérrez, Chis., 3 de Septiembre de 1996

**LAE. MCE. RAFAEL T. FRANCO GURRÍA**  
**COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**CAMPUS 1, UNACH**  
**CIUDAD**

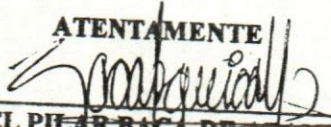
Presente.-

Por medio de la presente hago constar que la Srita. OLIVIA JIMÉNEZ RUIZ, asistió al curso de "FORMACION Y ACTUALIZACION DE COBRADORES" otorgado por el Lic. Werclain Castillejos Barrientos, el cual tuvo duración de 3 módulos.

Así mismo, le comento que se ha observado en el desempeño de la Srita. Jiménez Ruiz, un cambio en la actividad de cobranza. Los cambios son principalmente en el entusiasmo, mayor control de su cartera, más constancia en la presión a los clientes con uno o dos documentos vencidos, y sobre todo en su productividad y desempeño. Creo que el curso fue de provecho para la Srita. Olivia y sobre todo para la Empresa.

De surgir alguna duda, me pongo a sus órdenes, y sin más quedo de usted.

ATENTAMENTE

  
**MA. DEL PILAR BACA DE ARAMBURU**  
**GERENTE GENERAL**

Tecnoventas Farrera, S. A. de C. V.

R. F. C. TFS-910219-563

11a. Calle Poniente Sur 196

Tel. Fax 3 - 85 - 11

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. -4-

C.c.p. Lic. Werclain Castillejos Barrientos  
C.c.p. Archivo

# Refaccionaria Araujo, S.A. de C.V.

MATRIZ:  
9A. PTE. NORTE No. 133  
C. P. 29000  
TUXTLA GUTIERREZ, CHIS.

TELF. 2-00-33 CON 10 LINEAS  
FAX (91-961) 3-00-23

SUCURSAL 5A. NORTE:  
5A. NORTE PONIENTE NO. 879  
C. P. 29000  
TUXTLA GUTIERREZ, CHIS.

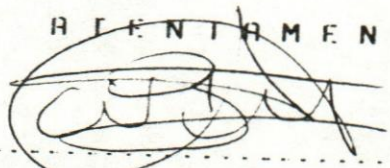
06 DE SEPTIEMBRE DE 1996.

LAE MC RAFAEL T. FRANCO GURRICA  
COORDINADOR DE LA DIVISION DE  
ESTUDIOS DE POST GRADOS  
CAMPUS UNO UNACH  
C I U D A D

POR MEDIO DE LA PRESENTE MANIFIESTO A USTED QUE EL SR. ENRIQUE  
AREVALO DIAZ, PARTICIPO EN EL CURSO DE FORMACION Y ACTUALIZACION  
DE COBRADORES EN SUS TRES MODULOS; IMPARTIDO POR EL SR. WERCIAN  
CASTILLEJOS BARRIENTOS, OBTENIENDO RESULTADOS SATISFACTORIOS.

AGRADECIENDO LA ATENCION PRESTADA A LA PRESENTE, QUEDO DE USTED.

ATENTAMENTE



C.P. NANCY BIELMA MUCILLO.  
CREDITO Y COBRANZAS.  
REFACCIONARIA ARAUJO, S.A. DE C.V.

# autollantas

de chiapas, s. a. de c. v.

## MATRIZ

BLVD. BELISARIO DOMINGUEZ No. 171 TEL. (961) 211-01 FAX 358-20  
TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.

## ORIENTE

BLVD. ANGEL ALBINO CORZO No. 2170 TEL. Y FAX (961) 314-24  
TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.

## SAN CRISTOBAL

BLVD. JUAN SABINES GUTIERREZ S/N TEL. Y FAX (967) 822-44  
SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS, CHIAPAS.

10 DE SEPTIEMBRE DE 1996.

L.A.E. MC. RAFAEL T. FRANCO GURRIA,  
COORDINADOR DE LA DIVISION DE ESTU-  
DIOS DE POST-GRADOS, DE LA FACULTAD  
DE CONTADURIA Y DAMINISTRACION DE  
LA U.N.A.CH. CAMPUS UNO,  
C I U D A D .

Estimado Licenciado:

Por Medio de la Presente, manifestamos a Usted, que el SR. MANUEL DE JESUS GOMEZ LOPEZ, Asistió al CURSO DE INFORMACION Y ACTUALIZACION DE COBRADORES, Consistiendo en Tres Módulos, los Cuales fueron impartidos por el C. LIC. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS, Obteniendóse en dicho Curso, magníficos Resultados.

Esperando que esta Información sea de su Agrado, nos Despedimos de -  
Usted muy afectuosamente.

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

AUTOLLANTAS DE CHIAPAS S. A. DE C. V.  
Depósito 78 Cta. Helera Euzkadi, S. A.

Efraín Hernández Díaz  
Créditos y Cobranzas

C.c.p. LIC. WERCLAIN CASTILLEJOS B.

C.c.p. Archivo.

Euzkadi

Continental



CENTRAL PONIENTE No.1239  
L. 301-01 con 10 Lineas  
TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

CURSALES EN:  
SAN CRISTOBAL LAS CASAS  
COMITAN DE DOMINGUEZ, CHIAPAS

**AUTOMOTRIZ  
FARRERA, S A de CV**  
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO CHEVROLET


TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS 06 DE SEPTIEMBRE DE 1996.

LAE MCE RAFAEL T. FRANCO GURRIA.  
COORD. DE LA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CAMPUS I UNACHH.

POR ESTE MEDIO, LA EMPRESA CORROBORA LA PARTICIPACION QUE TUVIERON  
LOS BRES. ARIDSTO ALVAREZ ALEGRIA Y JANETH KARINA HUESCA ALBORES EN  
EL CURSO DENOMINADO " FORMACION Y ACTUALIZACION DE COBRADORES ", EN  
SUS TRES MODULOS IMPARTIDO POR EL LIC. WERCLAIN CASTILLEJOS.

EN EL CUAL HE OBSERVADO MAYOR EFICIENCIA EN LOS PARTICIPANTES DE  
DICHO CURSO.

CORDIALMENTE.

  
LAE ALBA MARIA SOTO ARRAZOLA.  
GTE. DE CREDITO Y COBRANZAS.

C.c.p. - Lic. Werclain Castillejos.  
C.c.p. - Archivo.



**GINZA**  
AUTOMOTORES

Bld. Belisario Domínguez Km. 1083  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.  
Tels/Fax: 3-24-44 • 3-09-52 • 3-50-36  
3-10-87 • 3-87-83 al 86.

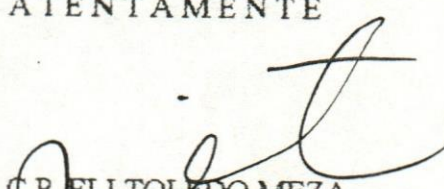
Septiembre 02 de 1996

LAE. MCE. RAFAEL T. FRANCO GURRIA  
Coordinador de la División de Estudios de Posgrados  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CAMPUS I. UNACH

A través de la presente, le manifestamos que nuestra compañía ha participado en el programa de capacitación de FORMACION Y ACTUALIZACION DE COBRADORES, en sus tres módulos, mismas que fueron impartidos por el LA. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS.

Los cobradores que participaron en este evento, son: SR. ELPIDIO MARTINEZ CHAMPO y el SR. RAFAEL LICONA OLVERA, lo cual, hemos observado en ellos un excelente desempeño en sus funciones laborales y en sus comportamiento en general, no cabe duda que esto es ha raíz de los cursos recibidos, por lo que, nos sentimos complacidos con el desarrollo del programa llevado a cabo por el LIC. CASTILLEJOS.

ATENTAMENTE

  
C.P. ELI TOLEDO MEZA  
Gerente de Créditos y Cobranzas

GINZA AUTOMOTORES  
S. A. DE C. V.  
R. F. C. GAU-851219-300  
Bld. Belisario Dguez. Km. 1083  
Tels. 3-24-44, 3-22-65  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

C.c.p. LA. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS



Tradición de negocios desde 1935.



# COPY-FAX DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.

1a AV NORTE ORIENTE No. 353-1  
CODIGO POSTAL 29000

TELS 1-17-40, 3 63-13 Y 3 62-50  
TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., 10 de Septiembre de 1996.

L.A.E. Y M.C. RAFAEL T. FRANCO GURRIA.  
COORDINADOR DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.  
DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.  
CAMPUS I, DE LA UNACH.

Es para nuestra Empresa contar hoy en día con personas que se dedican a la Capacitación de nuestro personal, como en esta ocasión se le asignó al C. ASUNCION VELAZQUEZ DIAZ, al curso: " FORMALIZACION Y ACTUALIZACION DE COBRADORES ", en sus Tres módulos, el cual ha influido en él, positivamente, ayudandoló a tener iniciativas y procurando obtener nuevos resultados.

De tal manera, apoyamos a estas personas o instituciones para que día a día se sigan superando y nos trasmitan esos conocimientos que tanta falta nos hacen.

A T E N T A M E N T E

C.P. CARLOS ALBERTO PEREZ VERA  
JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS

COPY FAX DE CHIAPAS, S. A. DE C. V.

R F C CFA-890105-UI3

1a. AV. NORTE ORIENTE No. 353-1  
TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.

C.c.p. L.A.E. WERCLAIN CASTILLEJOS.

Gestetner

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO

Canon