

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
RECUPERA Y ASOCIADOS**

Presentado por:

Bach. Guillermo Deivy Menéndez Copaja

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2015

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| | |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.1 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA. | 5 |
| 1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN. | 6 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. | 7 |
| 1.4 OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS. | 7 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN. | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO. | 10 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS. | 15 |
| 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS. | 34 |
| 2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS. | 47 |
| 2.5 SISTEMA DE VARIABLES. | 48 |
| | |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | 49 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN. | 49 |
| 3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN. | 49 |
| 3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 49 |
| 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA. | 49 |
| 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. | 50 |
| 3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. | 50 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 51 |
| 4.1 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS. | 51 |
| 4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, TABLAS Y GRÁFICOS | 53 |
| 4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS. | 87 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| RECOMENDACIONES | 95 |
| REFERENCIAS | 98 |
| ANEXOS | 99 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “El proceso de capacitación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C. Periodo 2014.” se encuentra dividido por cuatro capítulos bastante diferenciados, precedidos por las Generalidades de la investigación, en la cual se detalla el Título de la Investigación, Área de investigación, Autor, Asesor e Institución en la cual se realiza la investigación.

El Capítulo I: Planteamiento del Problema, se encuentra a su vez dividido en cinco puntos. Inicia su formulación con la identificación y determinación del problema, en la cual se hace un análisis de entorno de la Empresa Recupera y Asociados en relación al desempeño laboral y el proceso de capacitación, seguido de las delimitaciones de la investigación, formulación del problema, objetivos generales y específicos y justificación, importancia y alcances de la investigación.

El Capítulo II: Marco teórico, hace mención a los fundamentos teóricos que dan sustento a la presente investigación, iniciando con la cita de los antecedentes del estudio, en el cual se nombra una serie de investigaciones similares, en función a sus variables, a la presente, seguido por las Bases Teórico – Científicas, en la cual se hace mención de los diferentes autores. Continuamos con la definición de términos básicos, el sistema de hipótesis y la operacionalización de las variables.

El Capítulo III: Metodología, sustenta el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como también, la determinación de la población y técnicas e instrumentos a utilizar, sumado a la explicación del procesamiento y análisis de información empleada.

El Capítulo IV: Resultados y discusión, se divide en dos partes, y se encarga de dar a conocer los resultados tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, expresado en forma de tablas y gráficas. Se tiene de este modo, en su primera parte el tratamiento estadístico e interpretaciones, seguido por el Contraste de hipótesis, la cual determinará si se cumple o no el planteamiento.

El documento finaliza con la presentación de las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias y Anexos de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.

Una de las estrategias de captación de clientes que han adoptado muchas empresas es la de brindar facilidades de pago póstumos a la adquisición de un bien. Dicha práctica puede presentar tanto ventajas como desventajas, considerando que permite asegurar una compra, pero al mismo tiempo, se corre el riesgo de retrasos de los pagos, perjudicando de este modo a la organización.

Es por ello que estas organizaciones recurren a empresas gestoras de cobranzas que permitan realizar seguimiento de las deudas.

Una de estas empresas es Recupera y Asociados S.A.C., la cual brinda el servicio de gestor de cobranzas para Esika, efectuando el cobro de deudas de 7820 clientes con un promedio de tres meses de retraso y más.

Los colaboradores encargados de la gestión de cobranzas se encargan de realizar labores de negociación directa con los clientes y carteras cuya intervención es necesaria. Previamente a la ejecución de sus funciones los cobradores son capacitados a fin que su rendimiento sea el adecuado. A pesar de ello se registran índices de rotación regulares que deben su origen en la búsqueda por el cumplimiento de las metas.

Cabe indicar que las capacitaciones dirigidas a los cobradores son continuas, y tienen como objeto perfeccionar las habilidades del personal a fin que su desempeño pueda elevarse.

En la presente investigación se determinará qué tanto dichas capacitaciones están contribuyendo a que el personal pueda mejorar su desempeño.

1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 Delimitación espacial

La presente investigación tomará lugar en la ciudad de Lima.

1.2.2 Delimitación temporal

Considerando el momento de la investigación, esta se centrará en analizar la información del año 2014.

1.2.3 Delimitación social

La delimitación social corresponde al estudio de la empresa Recupera y Asociados S.A.C. con su sede en Lima.

1.2.4 Delimitación conceptual

Los conceptos que se analizarán en la presente investigación se relacionan al desempeño laboral y el proceso de capacitación de personal.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.3.1 Problema General

¿Cuál es la influencia del proceso de capacitación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C.?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel capacitación del personal en la empresa Recupera y Asociados S.A.C.?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C.?

1.4 OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.

1.4.1 Objetivo General

Establecer la influencia del proceso de capacitación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel capacitación del personal en la empresa Recupera y Asociados S.A.C.

- Evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C.

1.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Justificación

La justificación teórica de la investigación radica en la contribución que generará a las áreas de los procesos de la gestión del talento humano, específicamente al Proceso de Capacitación y Evaluación del desempeño.

Además, se justifica metódicamente dado que se ha propuesto una nueva formulación de problema de investigación en función de la realidad problemática de una empresa privada.

1.5.2 Importancia

La investigación tiene su importancia en la relación establecida entre dos variables del proceso de la gestión del talento humano, estableciendo una relación causal medida por medio de una correlación. Así, la investigación permitirá conocer si en la praxis, la capacitación puede repercutir en que los colaboradores puedan lograr un mejor desempeño.

1.5.3 Alcances y limitaciones

1.5.3.1 Alcances

El alcance se dirige a la empresa Recupera y Asociados S.A.C., la cual obtendrá resultados reales del impacto de los procesos de capacitación, midiendo su efectividad y alcance en los trabajadores, asumiendo que una correcta implementación de este proceso debería de llevar al logro de mejoras en el desempeño laboral.

Del mismo modo, la investigación se enmarca como un marco referencial de alcance para empresas gestoras de cobranzas y similares, a fin que puedan tomar medidas que lleven a generar cambios y mejoras.

1.5.3.2 Limitaciones

Se cuenta con las siguientes limitaciones:

- Debido a cuestiones laborales, se goza con limitación de tiempo para la dedicación del tiempo completo a la elaboración de la investigación.
- Normas que restringen la accesibilidad a cierta información de la empresa.
- La población de estudio presenta limitaciones de tiempo para ser evaluados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

a) La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato

La investigación fue desarrollada por Sotomayor, M. (2010) para la Universidad Técnica de Ambato. La investigación permitió concluir que la efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos. Además, la distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño. En tanto, la capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee. Es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal. También se pudo concluir que el departamento de administración del personal no cuenta con un equipo de cómputo que les permita el manejo real de la información, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o desempeño laboral de los empleados, por esta razón sus colaboradores no se sienten conformes con el pago de su tiempo extra, por la atención personalizado para los clientes. En la empresa, el departamento administrativo no posee un control en cuanto a la

distribución de funciones de desempeño para cada carga de trabajo del empleado. La administración del personal para el análisis de puestos siempre lo realizan mediante entrevistas o la observación directa, con estas técnicas no pueden conocer con exactitud las capacidades que posee el trabajador para desempeñar con eficiencia el puesto que le otorgan. El estrés y conflicto del personal en la distribuidora textil se presenta en los días de feria, ya que los clientes realizan los pagos de los créditos y la compra de mercadería. La recopilación de la información se tornó un poco complicada al momento de analizar y estudiar lo necesario para el desarrollo de la investigación del tema de la tesis, cabe recalcar que es la primera vez que se realiza una investigación y un análisis a la gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral en una PYME. Finalmente se deduce que una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo.

b) Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo – 2013.

La presente investigación fue elaborada por Martell, B. y Sánchez, A. (2013), para la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. La investigación permite concluir que al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo

más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación. Además, al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes. Finalmente, mediante el análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo, podemos concluir que se ha demostrado que la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo cual se demuestra incluso con la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor 29 que considera nuestra hipótesis en la zona de aceptación.

c) Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos-Linares Nuevo León.

Esta tesis fue elaborada por Días, R. (2011), para la Universidad de

Montemorelos. Esta investigación tuvo como objetivo conocer si la autoevaluación del nivel de capacitación influye en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la CFE zona Montemorelos-Linares, Nuevo León. Con los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se pudo concluir que sí existe una influencia lineal, positiva y significativa. Esto significa que a mayor nivel de autoevaluación de la capacitación, mayor es el nivel de autoevaluación del desempeño laboral. El análisis a la hipótesis permitió conocer que las variables de género, grado de escolaridad y el tipo de empleo no tuvieron un efecto significativo sobre la autoevaluación del nivel de capacitación, interpretándose que tanto hombres como mujeres de los diferentes grados de escolaridad, de tiempo completo y eventuales, tuvieron una buena autoevaluación del nivel de capacitación.

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que las variables agencia a que pertenece, el estado civil y la categoría de trabajo no tienen un efecto significativo sobre el nivel de capacitación de los empleados; es decir que no importa la ciudad donde trabajan, ni si son casados, solteros, divorciados, etc., ni tampoco si el trabajo se desarrolla en una oficina o en campo, la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena. En tanto, la autoevaluación del nivel de capacitación de los empleados no está relacionada con la edad; es decir que la autoevaluación de la capacitación de los empleados es la misma, muy buena, sin importar su edad. Por otro lado, después de analizar los resultados de la prueba estadística a la hipótesis se concluye que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación y el tiempo de servicio en la empresa; es decir que indistintamente de los años de servicio en la empresa, la autoevaluación del nivel de capacitación es similar, muy buena. Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron conocer

que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación y la antigüedad en el puesto; lo que significa que la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena, sin importar la cantidad de tiempo que el empleado tiene ejerciendo el puesto. Respecto al desempeño, género, grado de escolaridad y tipo de clientes, Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron conocer que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación y la antigüedad en el puesto; lo que significa que la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena, sin importar la cantidad de tiempo que el empleado tiene ejerciendo el puesto.

d) Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos

Esta tesis fue presentada por Montes, L. (2012), para la Universidad Mayor de San Marcos. En la investigación, se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación siendo el de mejor rendimiento el sistema presencial con un promedio de 16.52, y el menos eficaz el de audioconferencia con 10.98. Así mismo, se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de habilidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.38 y el menos eficaz la audioconferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de habilidad.

Además, se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de calidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.50 y el menos la

audioconferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de calidad. Por otro lado, se concluye que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de productividad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.64 y el menos la audioconferencia con 3.70; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de productividad. También se pudo observar que las variables costos de capacitación y efectividad en el rendimiento laboral se hallan altamente correlacionados, $r = 0.87$, en el sentido que los sistemas de 149 capacitación a medida que se incrementa su costos son también más efectivos. El sistema de capacitación presencial demostró ser el más eficaz en todos los aspectos evaluados, aun cuando es el más costoso, por otro lado, el sistema de audio conferencia que es el menos costoso demostró ser ineficaz. Se comprobó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

2.2 BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS.

2.2.1. Capacitación de personal

La capacitación de personal es una función de gestión de recursos humanos relacionada con la actividad organizativa destinada a mejorar el rendimiento de los individuos y grupos en la organización.

Según Harrison, R. (2005), la capacitación de personal abarca tres

actividades principales: Capacitación, educación y desarrollo.

- Formación: Esta actividad se centra en, y se evalúa en contra, el trabajo que un individuo posee actualmente. Esta posición también es presentada por Thomas, N., Pat, C. y Noreen, H. (1995).
- Educación: Esta actividad se centra en los puestos de trabajo que una persona puede potencialmente sostener en el futuro, y se evalúa contra esos puestos de trabajo.
- Desarrollo: Esta actividad se centra en las actividades que la organización que emplean a la persona, o que el individuo es parte de, y en la que pueden participar en el futuro, y es casi imposible de evaluar.

Los "grupos de interés" en la formación y el desarrollo se clasifican en varias clases. Los patrocinadores de la formación y el desarrollo son los altos directivos. Los clientes de la formación y el desarrollo son los planificadores de negocios. Los gerentes de línea son responsables de entrenar, los recursos y el rendimiento. Los participantes son los que en realidad se someten a los procesos. Los facilitadores son personal de Gestión de Recursos Humanos, y los proveedores son especialistas en la materia. Cada uno de estos grupos tiene su propia agenda y motivaciones, que a veces entran en conflicto con el orden del día y las motivaciones de los demás.

Los conflictos son parte de las consecuencias de la gestión de carrera que tienen lugar entre los empleados y sus jefes. La razón número uno por la que la gente deja sus trabajos es el conflicto con sus jefes. Hooper, J. (2003), señala que el entrenamiento de un

empleado, para que pueda llevarse bien con la autoridad y con el personal, debe considerar los diversos puntos de vista en una de las mejores garantías de éxito a largo plazo. Así, el talento, el conocimiento y la habilidad sola no compensarán una relación agria con un superior, por pares, o cliente.

Los roles típicos en el campo incluyen el desarrollo / administración ejecutiva y de supervisión, la orientación de nuevos empleados, la capacitación profesional de habilidades, capacitación técnica / trabajo, la formación de servicio al cliente, capacitación de ventas y comercialización, y la formación relacionada a la salud y la seguridad. Los puestos de trabajo pueden incluir cargos como el de vicepresidente de capacitación organizacional, director de formación, especialista en desarrollo de gestión, analista de capacitación, director de aprendizaje, y asesor de desarrollo profesional individual.

El desarrollo del talento es un proceso de cambio para una organización, los empleados, los grupos de interés y grupos de personas dentro de ella, utilizando el aprendizaje planificado y no planificado, con el fin de lograr y mantener una ventaja competitiva para la organización.

Rothwell, J. y Kazanas, H. (2004), nos dicen que si bien el desarrollo del talento está reservado para la alta dirección, y que es cada vez más claro que el desarrollo profesional es necesario para la retención de cualquier empleado, sin importar su nivel en la empresa. Las diferentes investigaciones han demostrado que algún tipo de carrera es necesario para la satisfacción en el trabajo y por lo tanto la conservación del empleo. Las organizaciones deben

incluir este proceso en su visión general para generar satisfacción de los empleados.

Rothwell, W. (2005), nos dice que el desarrollo del talento se está convirtiendo cada vez más popular en varias organizaciones, como empresas que están pasando de la formación y el desarrollo tradicional al desarrollo organizacional como objetivo empresarial. El desarrollo del talento abarca una variedad de componentes, tales como la formación, el desarrollo profesional, gestión profesional, y la formación y desarrollo organizacional. Se espera que durante el siglo 21 más compañías comiencen a utilizar en términos más integrales el desarrollo del talento.

2.2.1.1. Evaluación de la capacitación

El enfoque más difundido para evaluar las acciones formativas es el desarrollado por Donald L. Kirkpatrick (1994), quien ideó un modelo de evaluación en cuatro niveles:

- NIVEL 1 REACCIÓN: ¿Qué opinan los participantes acerca de la capacitación recibida?
- NIVEL 2 APRENDIZAJE: ¿En qué medida han aprendido los participantes lo que se les ha enseñado?
- NIVEL 3 TRANSFERENCIA: ¿Qué cambios de conducta se han producido en el desempeño de los participantes como consecuencia de la capacitación?
- NIVEL 4 IMPACTO: ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a la productividad?

a) Evaluación de la reacción

También llamada evaluación de la satisfacción; tiene como objetivo conocer el parecer de los participantes con respecto a la acción de capacitación inmediatamente después que se ha llevado a cabo.

Esto es, enterarse de su satisfacción o insatisfacción con respecto a los diferentes aspectos que conformaron la actividad formativa.

Esta evaluación se basa en el entendido de que los participantes son los principales clientes de la capacitación, por lo tanto, sus apreciaciones son valiosas.

Generalmente, esta evaluación se realiza a través de cuestionarios escritos anónimos pero también se puede encuestar telefónicamente. En ambos casos se aplica el instrumento al finalizar la capacitación.

Existen diversas áreas para la interrogación:

- **Facilitador:** se pregunta acerca de las competencias percibidas sobre los docentes, tales como su dominio del tema, claridad de sus explicaciones, facilidad para resolver consultas, capacidad para crear un buen clima de trabajo, etc.

- **Contenido:** se recaba información sobre los temas tratados, por ejemplo, los objetivos estuvieron claramente explicados, los objetivos establecidos fueron cumplidos, el contenido es relevante para el trabajo, qué temas han faltado, qué temas no eran necesarios, etc.
- **Metodología:** se pregunta acerca de los métodos utilizados: su carácter interactivo, su adecuación con el contenido, discusiones en clase, materiales entregados antes del curso, ejercicios y/o actividades, lecturas, asignaciones escritas o tareas, audiovisuales, etc.
- **Infraestructura:** especialmente acerca del aula de clase: tenía la disposición adecuada para aprender, estaba libre de distracciones externas, estaba arreglada y limpia, ventilación, insonorización, acústica, calidad de las carpetas, etc.
- **Organización:** se pregunta acerca de varios aspectos: horarios, calidad del refrigerio, proceso de matrícula, etc.

McCain, D. (2005), nos dice que entre los errores que se cometen al efectuar la evaluación se menciona: utilizar el mismo cuestionario para todos los cursos, desarrollar cuestionarios empleando preguntas abiertas difíciles de evaluar, falta de balance en el cuestionario entre

preguntas positivas y la solicitud de críticas al contenido, no estar preparando el camino para los otros niveles de evaluación y el no llevar a cabo un piloto del cuestionario de evaluación.

b) Evaluación del aprendizaje

El nivel 2 Evaluación es el proceso de recolectar, analizar, resumir, reportar y aplicar la información para evaluar cuanto del programa han aprendido los participantes y que tan bien pueden aplicar sus nuevos conocimientos, técnicas y habilidades en el contexto de una experiencia de aprendizaje.

- ¿Qué conocimientos se han adquirido?
- ¿Qué habilidades se han desarrollado?
- ¿Qué actitudes se han cambiado?

Desde otra perspectiva, esta evaluación indaga si los participantes lograron alcanzar los objetivos de capacitación establecidos en el Plan. Es decir, por ejemplo, si el objetivo central de capacitación era que “las secretarias manejen el programa MS Excel a nivel avanzado”, entonces se elaborará una prueba que permita corroborar que efectivamente las secretarias hacen uso de este programa informático al nivel avanzado, ¿cómo se puede hacer? una alternativa es tomar un examen escrito con ejercicios a resolver, sin embargo, sería más precisa una prueba individual del empleo del MS Excel, utilizando un computador, siguiendo

una lista de verificación.

Existen tres momentos para evaluar el aprendizaje:

- **Antes de la acción formativa:** se utilizan los “pre tests” que en primer lugar tienen como finalidad hacer un diagnóstico inicial del nivel de conocimiento de los participantes para adaptar la enseñanza a dicho nivel, y segundo tener un punto de referencia para luego compararlo al final de la acción formativa con un “post test” y poder apreciar el aprendizaje producido. Como es previo al desarrollo del contenido, la recopilación es propiamente para efectos de Análisis¹ .
- **Durante la acción formativa:** en capacitaciones superiores a 12 horas es conveniente hacer uso de herramientas de evaluación durante su desarrollo para apreciar el avance de los participantes. Su propósito es realizar el Análisis del Proceso.
- **Al finalizar la acción formativa:** siempre se deberá realizar una evaluación final para constatar el aprendizaje global de los participantes. Esta es propiamente una evaluación en el sentido del término.

Piscurich, G (2003) señala las técnicas de Evaluación del Aprendizaje:

¹ Piscurich, G (2003: pag. 53) *Trainer Basics*. ASTD, Alexandria. USA.

- **Pruebas escritas:** son los exámenes clásicos, pueden ser diseñados con preguntas abiertas, de alternativas múltiples, dicotómicas, tipo Likert, de completamiento, de relaciones, etc.
- **Pruebas orales:** entrevistas, exposiciones, etc.
- **Pruebas prácticas:** efectuar el armado, desarmado o funcionamiento de algún equipo o sistema objeto del entrenamiento.
- **Pruebas de simulación o situacionales:** juego de roles, estudio de casos, bandeja de entrada, juegos de empresas, etc.

c) Evaluación de la transferencia

De nada sirve que las evaluaciones del aprendizaje hayan sido muy buenas si luego el participante olvida o no puede poner en práctica lo aprendido en el momento y lugar oportuno. La evaluación de la transferencia es el proceso que permite medir hasta qué punto los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridos por el participante en la acción formativa son utilizados en el puesto de trabajo. A diferencia de los primeros dos niveles, en este caso, la evaluación se lleva a cabo luego de días, semanas o meses de haber finalizado la capacitación, dando un tiempo prudencial para que el participante pueda aplicar lo aprendido. Es óptimo que la evaluación de la transferencia implique hacer una evaluación del

desempeño de los participante antes de la acción formativa, para después hacer un seguimiento de cómo se está aplicando lo aprendido.

Técnicas de Evaluación de la Transferencia:

- **Informe del Directivo:** reporte del jefe inmediato del participante señalando cómo, cuándo y en qué medida el capacitando está aplicando lo aprendido. Ejemplo: un jefe puede señalar si el participante está desempeñándose mejor en equipo después de haber llevado un taller de este tema.
- **Entrevista al Directivo:** interrogatorio que realiza un miembro del área de capacitación al jefe inmediato del participante para conocer cómo, cuándo y en qué medida el capacitando está aplicando lo aprendido. Ejemplo: un gerente puede indicar si el participante está utilizando mejor un programa informático luego de su capacitación.
- **Protocolo de Observación:** formato a través del cual se reporta el desempeño del capacitando y la transferencia de lo aprendido observándolo en plena tarea laboral. Ejemplo: después de una capacitación sobre el manejo de maquinaria de perforación minera, observamos en el mismo puesto de trabajo si el capacitando está siguiendo las medidas de seguridad enseñadas.

- **Focus Group;** La realización de un focus group compuesto de pocas personas (cuatro a seis) puedan seguir un formato similar a la de la entrevista. La ventaja aquí es que otras personas pueden ampliar las ideas expresadas por uno de ellos. El focus group puede incluir participantes, sus gerentes, sus o sus compañeros, Se debe tomar en cuenta que el grupo heterogéneo puede incluir participantes y sus gerentes pueden inhibir la completa expresión de las ideas respecto a la performance, un protocolo o una lista de preguntas puede apoyar este método.
- **Plan de Acción:** los participantes aplican sus nuevos conocimientos o habilidades en un proyecto aplicativo o tarea. Este proyecto pasará por evaluación y podrá luego aplicarse en la organización. Ejemplo: un trabajador asiste a un curso sobre remuneraciones, luego del mismo, elabora un proyecto aplicativo para mejorar el sistema remunerativo de su empresa.
- **Evaluación de Desempeño:** se pueden comparar las evaluaciones del desempeño realizadas antes y después de la acción formativa. Ejemplo: un trabajador tiene una baja puntuación en la competencia “atención al cliente” en su evaluación del desempeño. Por ello asiste a un taller sobre este

tema. Luego es evaluado nuevamente para saber si hubo progreso.

- **Auto reporte y Entrevista al Capacitando:** el mismo trabajador puede reportar la transferencia o puede ser entrevistado por un miembro del área de capacitación. Ejemplo: un abogado asiste a un curso de actualización en derecho tributario, posteriormente, un miembro del área de capacitación lo entrevista para que reporte cómo y cuándo ha aplicado lo aprendido.

Como se observa, esta evaluación consiste en que a través de un directivo, de una observación y del mismo capacitando se reporte la utilización de lo aprendido.

d) Evaluación del impacto

Este nivel mide los beneficios económicos obtenidos como consecuencia de las acciones formativas desarrolladas. Es decir, mide el ROI o Retorno de la Inversión (por sus siglas en inglés). Mayormente este análisis se realiza sólo para actividades de cierta envergadura económica (por ejemplo para aquellas cuyo costo supere los US \$ 5,000.00).

Se expresa en indicadores como:

- Producción: por ejemplo mayor volumen de ventas.

- Tiempo: por ejemplo menor número de horas extras pagadas.
- Calidad: mejor cuadro de caja y por lo tanto menores faltantes.

2.2.2. Desempeño laboral

El presente documento describe, a manera de manual, los pasos y recomendaciones a tener en cuenta por un trabajador (evaluador) al medir el desempeño de su colaborador (evaluado). De esta manera podremos apreciar qué significa implementar un sistema de evaluación del desempeño en una organización:

2.2.2.1. Intervinientes en el proceso

- El colaborador (evaluado).
- El supervisor o jefe inmediato (evaluador).
- El jefe inmediato del supervisor (ratificador).
- El jefe de selección y desarrollo de personal (quien tabula, procesa y presenta la información de los resultados).
- El gerente de recursos humanos (responsable de dirección del proceso, suscribe la información técnica y sustenta el reporte final).
- El comité de evaluación del desempeño, órgano de funcionamiento temporal el cual estará integrado por el gerente de área, jefe inmediato y gerente de recursos humanos.

2.2.2.2. El proceso de evaluación

Alcanzar óptimos resultados en este proceso es sencillo si seguimos las pautas metodológicas que se mencionan a continuación:

a) Antes de iniciar la calificación

- Reúna toda la información posible sobre los puestos de las personas a las que va a evaluar, el Área de Recursos Humanos tiene a su disposición los perfiles ocupacionales de todos los cargos del banco.
- Es evidente el riesgo de que el desconocimiento de las variables psicológicas y sociales que reviste el calificar a personas nos dificulte una apropiada evaluación.
- Recuerde que debe considerar el desempeño integral de la persona en el puesto y el periodo de evaluación. No debemos considerar los aspectos personales y/o características generales del empleado a evaluar, sino más bien los factores de medición que se han considerado para el proceso. Asimismo, debe evitar contaminarse por sucesos recientes positivos o negativos de la actuación del trabajador, no considere estos extremos sino el desempeño general.

- No olvide que el futuro de un trabajador, sus posibilidades mediatas e inmediatas dependen en buena parte de la información que usted proporcione.

b) En el momento de la calificación

- Determine un periodo de tiempo mínimo para calificar a cada uno de sus colaboradores. De acuerdo al estudio realizado, el tiempo requerido para realizar apropiadamente cada calificación es de diez (10) minutos.
- Realice la calificación en privado y en el momento más propicio y oportuno, de ser posible hágala en su domicilio o en la oficina, cuando no se presente situaciones o la calificación ya no se puede detener.
- Recuerde que debe observar la mayor objetividad posible. La evaluación de desempeño bien realizada, es uno de los principales mecanismos para lograr la eficiencia organizacional, obtener altos niveles de desempeño y asegurara la permanencia del negocio en el mercado.

c) Después de la calificación

- Luego de evaluar al trabajador a través del formato pre-elaborado, deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Cite al trabajador precisando fecha y hora exacta, así como el lugar donde se realizará la entrevista de evaluación.
- Inicie la entrevista en el momento y lugar establecidos, considere el hecho de que la puntualidad, tiempo de realización y privacidad son elementos importantes del proceso.
- Permita que el colaborador llene el campo asignado a “observaciones del evaluado”.
- Elabore conjuntamente con su colaborador el programa de mejoramiento.
- Anote sus observaciones. Remita los documentos a su jefe inmediato (de ser el caso) para la calificación.

2.2.2.3. Modelo de Evaluación: Escala gráfica

Paul M. Muchinsky (2002), plantea que es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran, los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Los factores de evaluación son previamente definidos y son las cualidades que posee el integrante que se desee evaluar. Se define simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Ejemplos de factores:

- Conocimiento del negocio
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Comunicación asertiva
- Calidad del trabajo
- Atención al cliente
- Ausencia de accidentes
- Enfoque en los resultados
- Rapidez en las soluciones
- Presentación personal

Luego de definir los factores se procede a establecer los grados de evaluación es decir la escala de evaluación que generalmente es de 3, 4, 5 ó 6 grados.

Cuadro N°01. ESCALA GRÁFICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

| FACTORES: | Óptimo | Bueno | Regular | Apenas aceptable | Deficiente |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Producción (calidad de trabajo realizado) | Siempre supera los estándares | A veces supera los estándares | Satisface los estándares | A veces por debajo de los estándares | Siempre está por debajo de los estándares |
| Calidad (esmero en el trabajo) | Excepcional calidad en el trabajo | Calidad superior en el trabajo | Calidad satisfactoria | Calidad insatisfactoria | Pésima calidad en el trabajo |
| Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo) | Conoce todo el trabajo | Conoce más de lo necesario | Conoce lo suficiente | Conoce parte del trabajo | Conoce poco el trabajo |
| Cooperación (relaciones interpersonales) | Excelente espíritu de colaboración | Buen espíritu de colaboración | Colabora normalmente | Colabora poco | No colabora |
| Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas) | Excelente capacidad de intuición | Buena capacidad de intuición | Capacidad satisfactoria de intuición | Poca capacidad de intuición | Ninguna capacidad de intuición |
| Creatividad (capacidad de innovar) | Siempre tiene ideas excelentes | Casi siempre tiene ideas excelentes | Algunas veces presenta ideas | Raras veces presenta ideas | Nunca presenta ideas |
| Realización (capacidad de hacer) | Excelente capacidad de realización | Buena capacidad de realización | Razonable capacidad de realización | Dificultad para realizar | Incapaz de realizar |

Fuente: Modelo de Evaluación: Escala Grafica – Paul M. Muchinsky

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

Pros:

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras:

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo), si el evaluado recibe bueno en una factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

El presente modelo será usado para la recolección de información en la investigación presente.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Los términos presentados a continuación fueron tomados del Diccionario de Economía y Administración de Eco-Finanzas.com.

- **ABSENTISMO:** Ausencia del trabajo justificada o no.
- **ACCIDENTE LABORAL:** Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.
- **ADJUNTO/A:** Aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.
- **ALCANCE DEL TRABAJO:** En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.
- **ASESOR/A:** Consejero/a externo/a.
- **AYUDANTE:** Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.
- **BRAINSTORMING:** Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa.

Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

- **CATEGORÍA:** Ordenes jerárquicas de una profesión.
- **CIERRE PATRONAL:** Opuesto a huelga. Acto por el que una empresa cancela su actividad temporalmente para presionar a sus empleados o empleadas impidiéndoles trabajar.
- **COLEGIO PROFESIONAL:** Agrupación de personas con la misma profesión, que tiene por fin defender sus intereses profesionales.
- **COMITÉ DE EMPRESA:** Grupo de personas compuesto por los/as representantes electos/as del personal dentro de una empresa para defender sus intereses.
- **COMPENSACIÓN:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).
- **CONFLICTO COLECTIVO:** Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.
- **CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO:** Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.

- **CORRESPONSAL:** Aquella persona que representa a una empresa en lugar distinto al de la sede de la misma.
- **CUESTIONARIO:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.
- **CURRICULUM VITAE:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.
- **DELEGADO/A SINDICAL:** Persona que representa al sindicato ante la empresa.
- **DEPARTAMENTO:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.
- **DERECHO LABORAL:** Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.
- **DESEMPLEO:** Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.
- **DESPIDO IMPROCEDENTE:** Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

- **DESPIDO:** Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.
- **DÍA HÁBIL:** Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.
- **DÍA LABORABLE:** Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.
- **DIMISIÓN:** Renuncia voluntaria a un empleo.
- **DINÁMICA DE GRUPO:** Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.
- **DISCUSIÓN DE GRUPO:** Técnica de Grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas.

- **DIVISIÓN:** Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.
- **EMPATÍA:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
- **EMPRENDEDOR/A:** Persona que crea una empresa o comienza una actividad empresarial.
- **ENFERMEDAD PROFESIONAL:** Aquélla que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.
- **ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO:** Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo.
- **ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.
- **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:** Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.
- **ESPECIALISTA:** Persona experta en una materia determinada.

- **EVALUACIÓN DE TAREAS:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.
- **EXCEDENCIA:** Interrupción de un empleo con posibilidad de reincorporación.
- **EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO:** Proceso administrativo mediante el cual se modifican sustancialmente las condiciones de trabajo, o se finalizan las relaciones laborales de unos/as trabajadores/as.
- **FINIQUITO:** Documento y acto por el que se ajustan las cuentas que tienen lugar como consecuencia de la finalización de una relación laboral o comercial.
- **FONDO DE GARANTÍA SALARIAL:** Organismo autónomo español adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales que está constituido por aportaciones empresariales obligatorias que garantizan, en caso de crisis económica e insolvencia, el pago de salarios a los trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena.
- **FORMACIÓN DEL PERSONAL:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.
- **HISTORIAL:** Curriculum vitae resumido en una página que generalmente acompaña a una solicitud de empleo.

- **HORARIO LABORAL:** Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.
- **HUELGA:** Derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.
- **HUELGA DE CELO:** Aquélla en la que el personal rechaza la realización de horas extras, desarrollan su trabajo con lentitud y cumplen estrictamente todas las normas aplicables a sus funciones.
- **INCENTIVOS:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
- **INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO:** Compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente.
- **INVALIDEZ PERMANENTE/TEMPORAL:** Incapacidad laboral permanente/temporal.
- **JORNADA INTENSIVA:** Jornada de trabajo que se desarrolla sin interrupciones.
- **JUBILACIÓN:** Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física.

- **JUZGADOS DE LO SOCIAL:** Organismo de la Administración de Justicia que media en los conflictos de trabajo.
- **KNOW-HOW:** Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.
- **LEYES LABORALES:** Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.
- **LIBRE CIRCULACIÓN DE TRABAJADORES/AS:** Posibilidad de los/as trabajadores/as por cuenta ajena de moverse libremente y residir en cualquier Estado del término de la Unión Europea (U.E), pudiendo trabajar según la legislación aplicada a los/las trabajadores/as nacionales.
- **LIBRE ESTABLECIMIENTO:** Libre ejercicio de actividades por cuenta propia en todo el territorio de la UE.
- **LIDERAZGO:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.
- **MANDO INTERMEDIO:** Empleado/a con un determinado grado de cualificación y autoridad. Generalmente, tiene poderes plenos de ejecución, pero no de organización.

- **MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **NEGOCIACIÓN:** Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.
- **NEGOCIACIÓN SINDICAL:** Aquélla en la que se negocian las condiciones laborales de los trabajadores o trabajadoras dentro de una empresa o bien de una patronal. Está a cargo de los/as representantes sindicales del personal de la empresa.
- **NÓMINA DE UNA EMPRESA:** Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.
- **OFICINA DE EMPLEO:** Organismo financiado por la Administración Pública, que distribuye las ofertas de empleo y cuyo fin es conseguir un empleo a las personas que se encuentran en paro.
- **ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.
- **PARO:** Es una situación en la que una o varias personas con capacidad para trabajar, se encuentran sin empleo por causas ajenas a su voluntad.

- **PARO ESTACIONAL:** El producido por la estacionalidad de determinadas ofertas de empleo.
- **PARO ESTRUCTURAL:** El ocasionado por profundos cambios en la sociedad: innovaciones tecnológicas, pérdida de competitividad de un sector, etc.
- **PATRONAL:** Agrupación de empresarios y empresarias cuya misión es la defensa de intereses comunes frente a la Administración, Organizaciones Sindicales, etc.
- **PERFIL DE UN PUESTO:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
- **PLANTILLA DE PERSONAL:** Grupo de empleados y empleadas de una empresa.
- **PREGUNTAS ABIERTAS:** Son aquéllas en las que las posibilidades de respuesta por parte de las personas entrevistadas son ilimitadas.
- **PREGUNTAS CERRADAS:** Son aquéllas en las que la persona entrevistada puede contestar solamente alguna de las diferentes alternativas que existen como respuestas.
- **PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:** Son aquéllas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

- **PREGUNTAS DE RELLENO:** Son aquéllas que tienen por objeto amenizar una entrevista.
- **PREGUNTAS EN BATERÍA:** Son aquéllas que se realizan una a continuación de otra, de forma tal, que la respuesta de la segunda pregunta depende de la respuesta dada a la primera.
- **PREGUNTAS FILTRO:** Son aquéllas cuya respuesta excluye la realización de otras.
- **PREGUNTAS INTRODUCTORIAS:** Son aquéllas que tratan de despertar el interés de las personas entrevistadas, disponiéndoles favorablemente para que respondan a un determinado cuestionario. Normalmente, este tipo de preguntas no tienen relación directa con el tema de la investigación, por lo que no suelen tabularse.
- **PRESELECCIÓN:** Selección previa general.
- **PRUEBA DE APTITUD:** Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.
- **RECLUTAMIENTO:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
- **ROL:** Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

- **SALARIO:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
- **SALARIO MÍNIMO:** Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.
- **SELECCIÓN:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.
- **SINDICATO:** Agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes. Término utilizado como sinónimo de sindicato obrero.
- **SINDICATO VERTICAL:** Aquél que agrupa a obreros/as y a empresarios/as de cada sector, de forma que resuelven sus diferencias dentro del mismo.
- **STAFF:** Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.
- **FABULACIÓN:** Manipulación de las respuestas a un cuestionario para su tratamiento y posterior obtención de conclusiones.
- **TASA DE PARO:** Porcentaje de población activa en situación de desempleo.

- **TÉCNICAS DE GRUPO:** Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo.
- **TEST:** Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.
- **TRABAJADOR/A EVENTUAL:** Persona que presta servicio a una empresa temporalmente.
- **TRABAJADOR/A TEMPORAL:** Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.
- **TRABAJO A TURNOS:** Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.
- **VACANTE:** Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General

El proceso de capacitación de personal influye de forma positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- El nivel de capacitación del personal en la empresa Recupera y Asociados S.A.C. es alto.
- El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C. es alto.

2.5 SISTEMA DE VARIABLES.

Dada la realidad problemática descrita y en función al marco teórico, la operacionalización de las variables corresponde a lo siguiente:

| VARIABLES | INDICADORES | DIMENSIÓN |
|--|--|--|
| VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACIÓN DE PERSONAL | Reacción | Medición cuantitativa, considerando niveles de medición bajo la escala de Likert (muy bajo, bajo medio, alto y muy alto) |
| | Nivel de aprendizaje | |
| | Transferencia de conducta | |
| | Impacto de la capacitación | |
| VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL | Producción (Calidad del trabajo realizado) | |
| | Calidad (Esmero en el trabajo) | |
| | Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo) | |
| | Cooperación (relaciones interpersonales) | |
| | Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas) | |
| | Creatividad (capacidad de innovar) | |
| | Realización (capacidad de hacer) | |

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Estamos frente a una investigación de tipo básica, según su finalidad, debido a que permitirá incrementar el conocimiento respecto al desempeño laboral y la capacitación de personal.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

El nivel de la investigación es correlacional, dado que se orienta al descubrimiento de la influencia que ejerce el proceso de capacitación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación es no experimental puesto que la data será recolectada en un solo momento y tiempo único sin alterar ningún atributo de las variables; además, es transeccional correlacional – causal dado que se describirán relaciones entre las dos variables en función de causa – efecto.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Recupera y Asociados S.A.C. cuenta con un total de 30 colaboradores. Considerando que el número es relativamente bajo se tomará la totalidad para el análisis.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.5.1 Técnicas

Se hará uso de la encuesta, la cual será aplicada a cada uno de los colaboradores de la empresa.

3.5.2 Instrumentos

En función de la técnica mencionada, el instrumento es el cuestionario, la misma que se compondrá de diferentes preguntas cuyas respuestas se formulan en uso de la escala de Likert, la cual permitirá lograr una medición mucho más adecuada para la medición de variables correspondientes a las ciencias sociales.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN.

Póstumo a la recolección de datos tras la aplicación del cuestionario, los datos serán procesados en el software SPSS V.15; el cual permitirá la elaboración de tablas y gráficos resumen.

En tanto, la hipótesis será comprobada mediante el uso del programa estadístico Statgraphics Centurion versión XV.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS.

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados en la presente investigación, se diseñó una encuesta para recabar información relacionada a la percepción de los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C. en relación al proceso de capacitación que reciben para el desempeño de sus labores en la empresa, y al mismo tiempo, se presentó un segundo cuestionario dirigido al empleador directo, el cual calificó el desempeño laboral de cada uno de los 30 trabajadores de la empresa.

El primer cuestionario se compuso por ocho preguntas, agrupadas en cuatro indicadores (Reacción, aprendizaje, transferencia e impacto), de acuerdo al modelo de acciones formativas de Donald L. Kirkpatrick (1994).

Este primer cuestionario establece escalas de medición que establecen calificativos desde muy bajo/muy inadecuado/Totalmente en desacuerdo/totalmente innecesario, hasta muy alto/muy adecuado/totalmente de acuerdo/totalmente necesario. Estos calificativos son cuantificados con valoraciones desde 1 a 5:

1 = Muy inadecuado / Muy bajo / Totalmente en desacuerdo / Totalmente innecesario

2 = Inadecuado / Bajo / En desacuerdo / Innecesario /

3 = Regular / Regular / Ni acuerdo ni desacuerdo / Ni necesario ni innecesario

4 = Adecuado / Alto / De acuerdo / Necesario

5 = Muy adecuado / Muy Alto / Totalmente de acuerdo /
Totalmente necesario

En relación al segundo cuestionario, tiene su fundamento en el modelo de Paul M. Muchinsky (2002), quien formula una tabla de doble entrada, en que las filas muestran, los factores de evaluación del desempeño y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Este modelo también propone el uso de escalas para medir sus resultados, donde:

1 = Apenas aceptable
2 = Deficiente
3 = Regular
4 = Bueno
5 = Óptimo

Una vez aplicado los cuestionarios a las diferentes partes, haciendo uso del programa estadístico SPSS V.15, se realizó la prueba de confiabilidad de los modelos expuestos, a través de la prueba Alfa de Cronbach, logrando un valor de 0.75 para el cuestionario de evaluación del proceso de capacitación, en base a 8 elementos, y un valor de 0.85 para el cuestionario dirigido a la evaluación del desempeño. Tales resultados explican la confiabilidad y viabilidad de los instrumentos aplicados.

Así mismo, haciendo uso del programa SPSS V.15 se elaboraron las tablas que resumen el resultado obtenido tras la aplicación de los instrumentos. Los resultados e interpretación se presentan en el siguiente punto.

4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, TABLAS Y GRÁFICOS.

4.2.1 Datos Generales

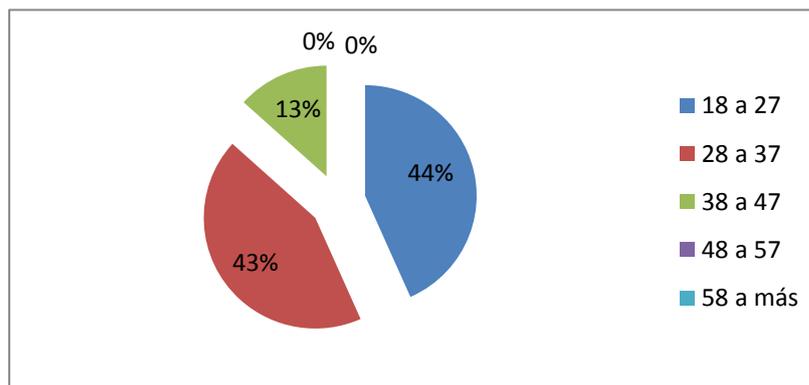
i. Edad de los encuestados

Tabla N°01
Edad de los encuestados

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|------|-------------|------------|------------|
| Edad | 18 a 27 | 13 | 43.33 |
| | 28 a 37 | 13 | 43.33 |
| | 38 a 47 | 4 | 13.33 |
| | 48 a 57 | 0 | 0.00 |
| | 58 a más | 0 | 0.00 |
| | Total | | 30 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°01
Edad de los encuestados



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°01 muestra la distribución de los trabajadores de acuerdo a la edad.

Los trabajadores tienen, en mayor frecuencia, edades entre 28 a 37 años y 18 a 27 años, ambos con el 43.33% del total de colaboradores.

En tanto también se registra un 13.33% de trabajadores con edades entre 38 a 47 años, mientras que no se tiene registro de colaboradores entre 48 a 57, ni 58 a más.

Tal distribución tiene su lógica en la funcionalidad de los trabajadores que se encargan de las cobranzas coactivas, la cual, de acuerdo a su perfil, exige poseer un espíritu juvenil que sea capaz de trabajar bajo presión y con competencias necesarias para perseverar.

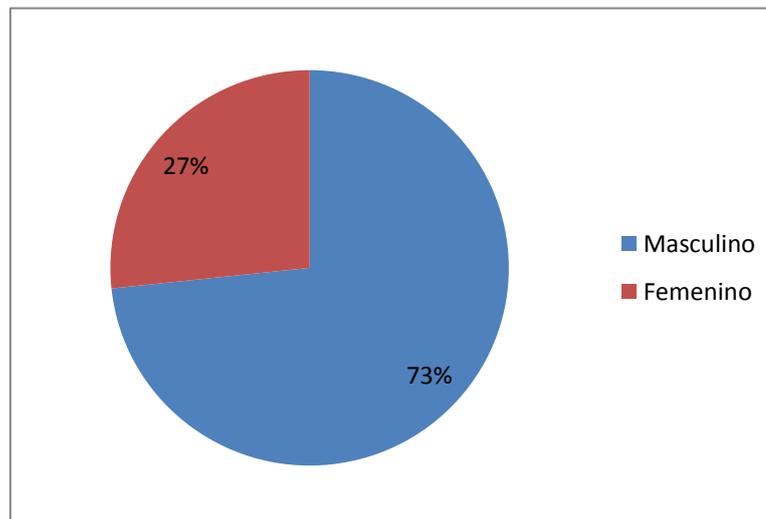
ii. Género

Tabla N°02
Género de los encuestados

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------------|------------|------------|
| Género | Masculino | 22 | 73.33 |
| | Femenino | 8 | 26.67 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°02
Género de los encuestados



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°02 y Gráfico N°02 muestran la distribución porcentual y por Frecuencia del total de trabajadores de acuerdo a su género.

Así, podemos notar que el sexo masculino prevalece con la mayor frecuencia en un 73.33%, seguido del 26.67% correspondiente al sexo femenino.

Puede notarse que la población de trabajadores masculinos prevalece y ello está altamente ligado con el perfil requerido por la empresa para la ejecución de las cobranzas coactivas, quienes consideran que los varones pueden ejercer mayor autoridad para ejecutar la labor.

4.2.2 Capacitación de personal

4.1.2.1 Reacción

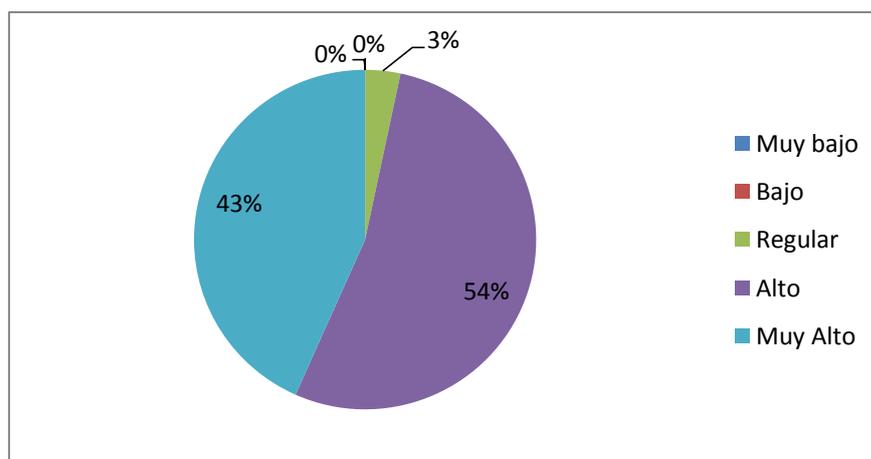
i. Gusto por la capacitación

Tabla N°03
Gusto por la capacitación

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------|------------|------------|
| Gusto por los programas de capacitación impartidos en la empresa | Muy bajo | 0 | 0.00 |
| | Bajo | 0 | 0.00 |
| | Regular | 1 | 3.33 |
| | Alto | 16 | 53.33 |
| | Muy Alto | 13 | 43.33 |
| | Total | | 30 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°03
Gusto por la capacitación



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla y Gráfico N°03 permiten conocer el gusto por los programas de capacitación que se imparten en la empresa, por parte de los colaboradores.

De este modo, encontramos calificaciones muy positivas, donde el 53.33% considera poseer un gusto alto, y otro 43.33% un gusto muy alto.

En tanto, el 3.33%, representado por apenas un colaborador permite mostrar gustos en niveles regulares.

No se cuenta con registro alguno de colaboradores que consideren poseer niveles bajos, ni muy bajos respecto a este sub indicador.

Los resultados permiten demostrar que las capacitaciones impartidas por la empresa hacia los colaboradores que realizan las cobranzas coactivas son del agrado de los mismos, lo cual puede deducir que no se presenta como una carga su ejecución.

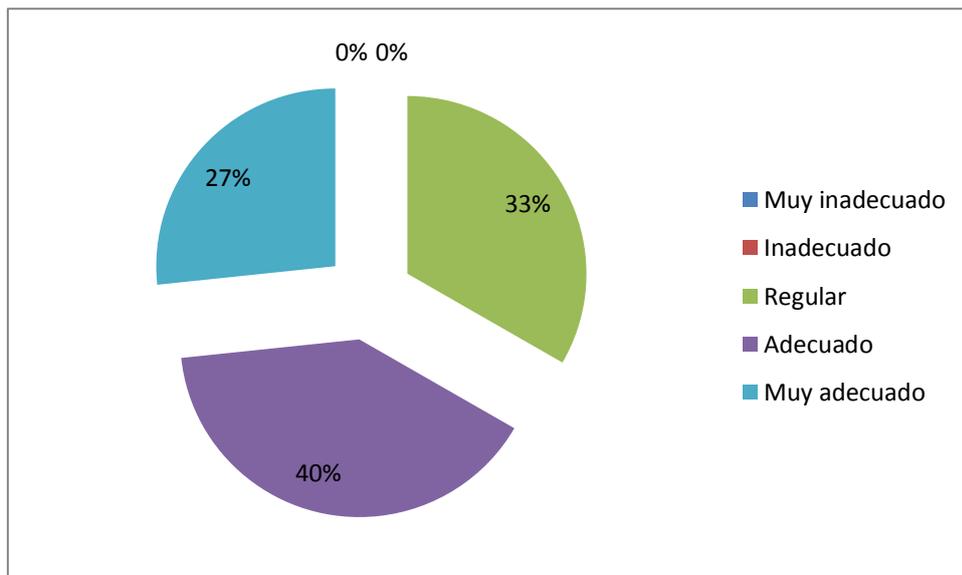
ii. **Presentación de la capacitación**

Tabla N°04
Presentación de la capacitación

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|----------------|------------|------------|
| Presentación adecuada de los programas de capacitación | Muy inadecuado | 0 | 0.00 |
| | Inadecuado | 0 | 0.00 |
| | Regular | 10 | 33.33 |
| | Adecuado | 12 | 40.00 |
| | Muy adecuado | 8 | 26.67 |
| | Total | | 30 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°04
Presentación de la capacitación



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°04 presenta los resultados de la marcación de los colaboradores respecto a su percepción de qué tan adecuados son los programas de capacitación que imparte la empresa.

Los resultados muestran que los trabajadores, en su mayoría, en un 40%, consideran que la presentación es adecuada, seguido del 33.33% que considera ser regular.

Además, el 26.67% de trabajadores encuentra muy adecuada la presentación de los programas de capacitación, mientras que no se tiene registro de marcaciones que consideren este aspecto como inadecuado ni muy inadecuado.

Este hecho demuestra que la empresa presenta programas de capacitación con estándares de calidad adecuados para su presentación, lo cual atrae a los propios trabajadores, y muy ligado al gusto, lleva a que ellos no encuentren como una carga asistir a los mismos.

4.2.2.2 Nivel de aprendizaje

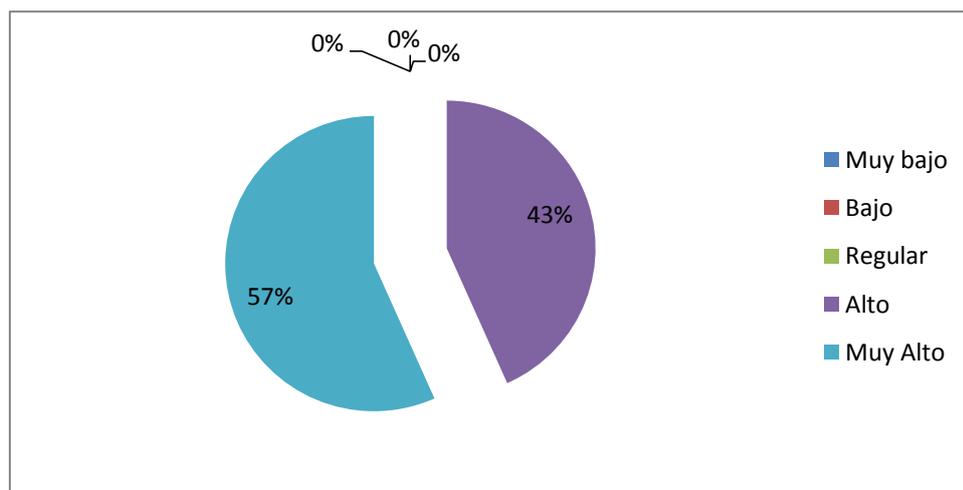
i. Aprendizaje

Tabla N°05
Nivel de aprendizaje

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------|------------|------------|
| Nivel de logro de aprendizaje gracias al proceso de capacitación | Muy bajo | 0 | 0.00 |
| | Bajo | 0 | 0.00 |
| | Regular | 0 | 0.00 |
| | Alto | 13 | 43.33 |
| | Muy Alto | 17 | 56.67 |
| | Total | | 30 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°05
Nivel de aprendizaje



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°05 muestra el nivel de logro del aprendizaje gracias al proceso de capacitación, de acuerdo a la percepción de los trabajadores de la empresa.

Los resultados, según frecuencias muestran que el 56.67%, siendo la mayor, califica como muy alto el logro del aprendizaje gracias al proceso de capacitación, seguido por otro calificativo alentador, en la que el 43.33% de colaboradores considera

No se registró calificaciones de trabajadores que opinen que el logro del aprendizaje se realizó en niveles ni regulares, ni bajos, ni muy bajos, hecho que muestra, al igual que con los resultados de las preguntas anteriores, que el proceso está cumpliendo con su cometido.

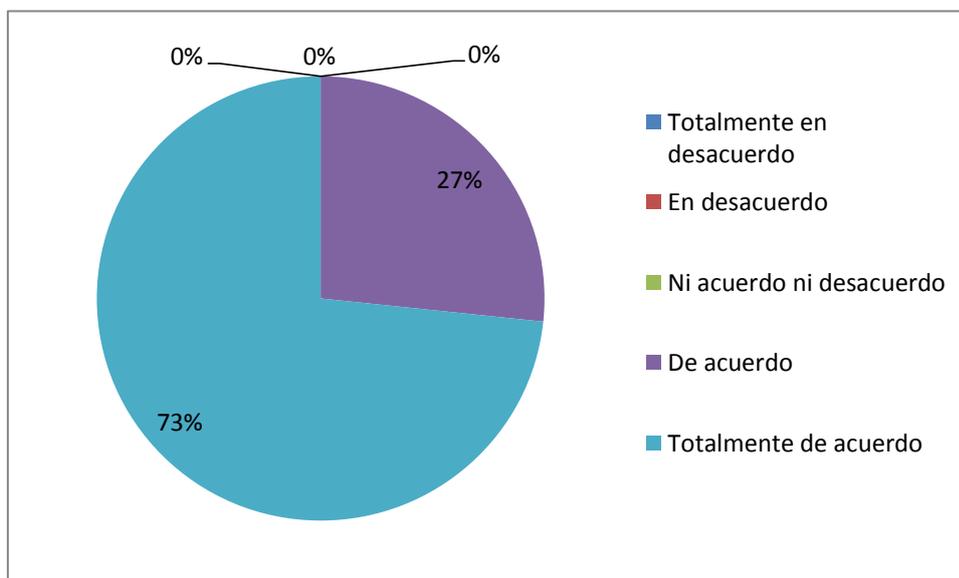
ii. Nivel de necesidad

Tabla N°06
Nivel de necesidad

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|--------------------------|------------|------------|
| Las capacitaciones logran brindar conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan las personas para su comportamiento en la empresa | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00 |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00 |
| | Ni acuerdo ni desacuerdo | 0 | 0.00 |
| | De acuerdo | 8 | 26.67 |
| | Totalmente de acuerdo | 22 | 73.33 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°06
Nivel de necesidad



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°06 muestra que tanto las capacitaciones están logrando brindar conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan los trabajadores para su comportamiento en la empresa.

Los resultados permiten conocer que el 73.33% de trabajadores están totalmente de acuerdo con que las capacitaciones brindan el conocimiento, habilidades y actitudes que requieren, mientras que el 26.67% consideran estar de acuerdo.

Los resultados son alentadores en cuanto permiten conocer que las capacitaciones tienen su razón de ser en la modificación y mejora de ciertas competencias que aplican los trabajadores al momento de ejecutar las cobranzas coactivas.

4.2.2.3 Transferencia de conducta

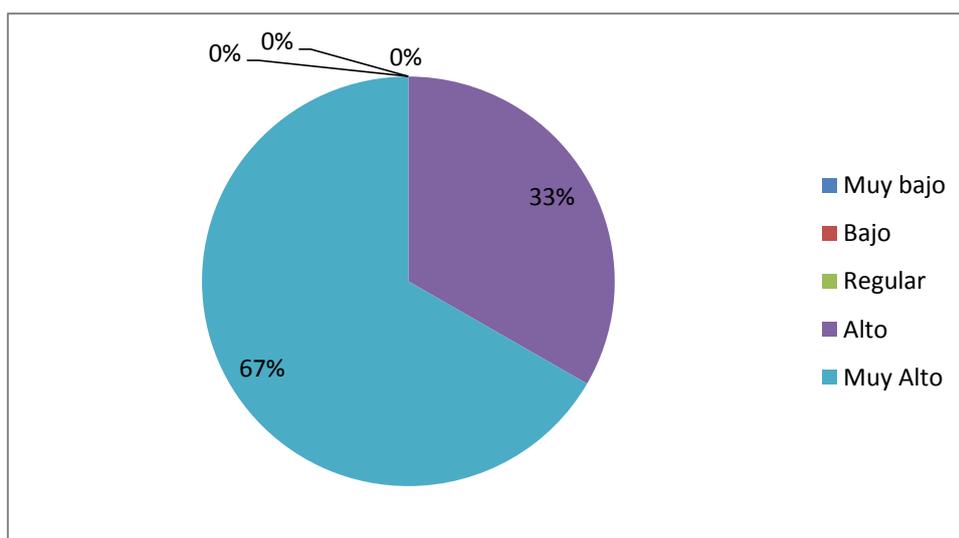
i. Aplicación de lo aprendido

Tabla N°07
Aplicación de lo aprendido

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---|-------------|------------|------------|
| Nivel de aplicación de lo aprendido por las capacitaciones en el trabajo que desarrollo | Muy bajo | 0 | 0.00 |
| | Bajo | 0 | 0.00 |
| | Regular | 0 | 0.00 |
| | Alto | 10 | 33.33 |
| | Muy Alto | 20 | 66.67 |
| | Total | | 30 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°07
Aplicación de lo aprendido



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°07 y Gráfico N°07 muestra el nivel con que los trabajadores consideran aplicar lo aprendido en el trabajo que desarrollan.

Los resultados muestran mayor frecuencia de marcaciones en el 66.67% de trabajadores que indican una aplicabilidad muy alta.

En tanto, se registra que el 33.33% de trabajadores indica aplicar lo aprendido en niveles altos.

No se cuenta con marcaciones que consideren aplicación muy baja, baja ni regular.

Ello demuestra que la capacitación posee impacto en la práctica y ejercicio del cargo en relación a las cobranzas coactivas.

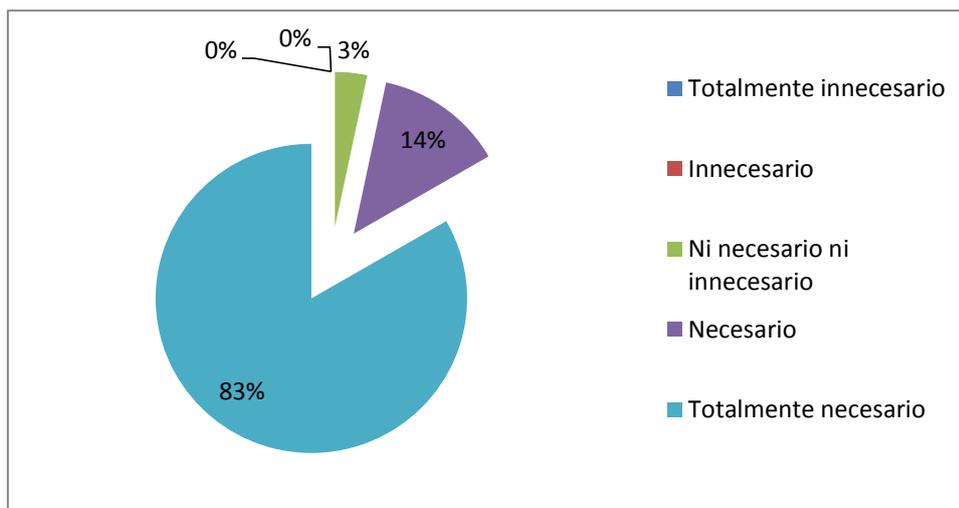
ii. **Requerimiento de conductas**

Tabla N°08
Requerimiento de conductas

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---|-----------------------------|------------|------------|
| Las conductas transferidas en las capacitaciones son necesarias para el logro de mi trabajo | Totalmente innecesario | 0 | 0.00 |
| | Innecesario | 0 | 0.00 |
| | Ni necesario ni innecesario | 1 | 3.33 |
| | Necesario | 4 | 13.33 |
| | Totalmente necesario | 25 | 83.33 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°08
Requerimiento de conductas



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°08 brinda los resultados de la percepción de la necesidad y requerimiento de transferencia de conductas para el logro de los objetivos en el trabajo.

De este modo, notamos que, con mayor frecuencia, el 83.33% de trabajadores de la empresa encuentra totalmente necesario la capacitación que lleve a la transferencia de conductas para el logro del trabajo.

En segunda instancia, el 13.33% de trabajadores considera que la capacitación es necesaria, mientras que el 3.33% indican que no es ni necesario ni innecesario.

En tanto, tenemos ausencia de marcaciones de trabajadores que consideren las capacitaciones como innecesarias ni totalmente innecesarias.

Los resultados son alentadores dado que muestran que los trabajadores son conscientes de la importancia que implica poner en marcha programas de capacitación para la mejora de las funciones de los propios trabajadores.

4.2.2.4 Impacto de la capacitación

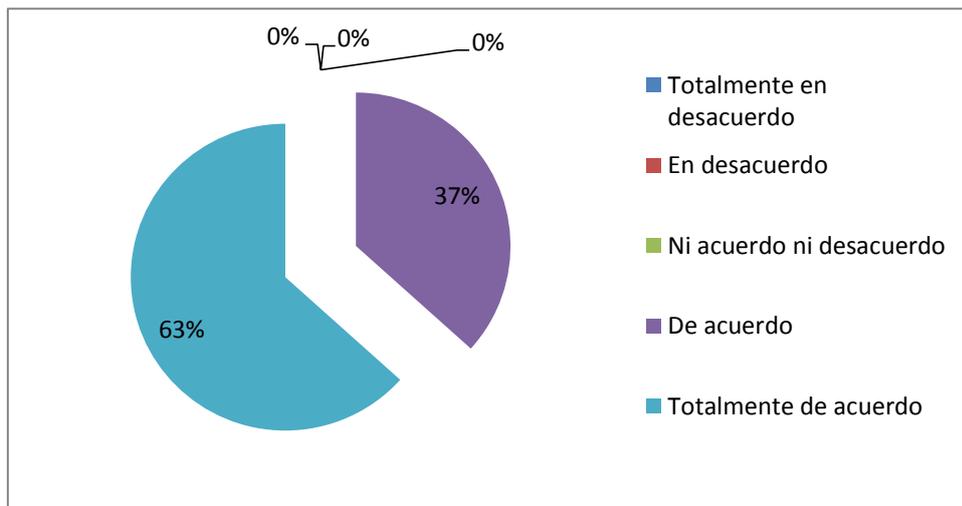
i. Impacto en la organización

Tabla N°09
Impacto en la organización

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|--------------------------|------------|------------|
| El aprendizaje, producto de la capacitación, realmente tiene un impacto en la organización | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00 |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00 |
| | Ni acuerdo ni desacuerdo | 0 | 0.00 |
| | De acuerdo | 11 | 36.67 |
| | Totalmente de acuerdo | 19 | 63.33 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°09
Impacto en la organización



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla y Gráfico N°09 muestra el impacto de las capacitaciones en la organización.

Tenemos que el 63.33% de colaboradores indica estar totalmente de acuerdo con que el aprendizaje realmente tiene un impacto en la organización.

En tanto, el 36.67% de trabajadores considera estar de acuerdo con el impacto positivo que significa la capacitación para la organización.

No se tiene registro de colaboradores que consideren estar en desacuerdo, ni totalmente desacuerdo con el impacto organizacional.

Los resultados tienden a ser altamente importantes dado que muestran qué tanto los trabajadores consideran el proceso de capacitación como un proceso necesario que favorezca a la empresa como un todo.

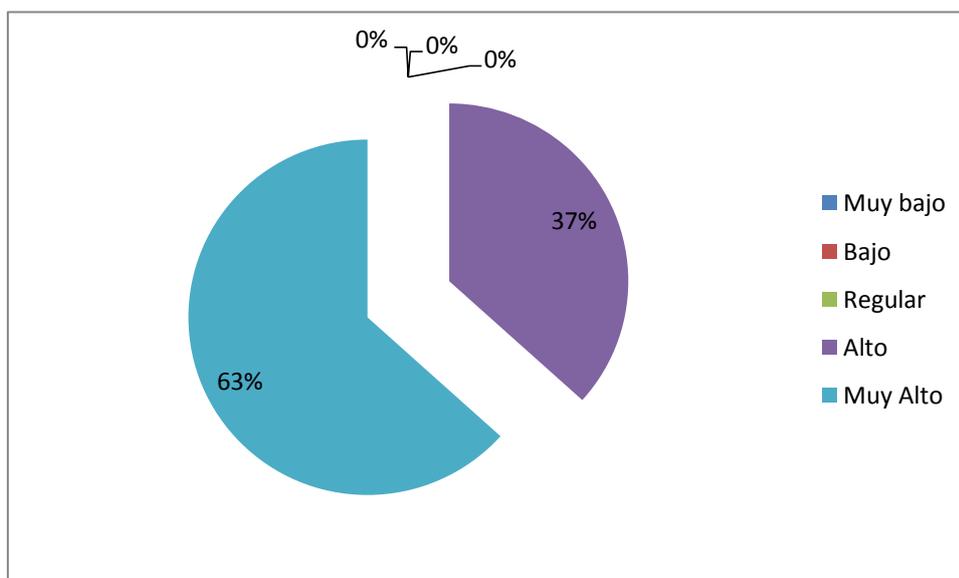
ii. Búsqueda de resultados

Tabla N°10
Búsqueda de resultados

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------|------------|------------|
| Nivel de cumplimiento de los resultados esperados gracias al proceso de capacitación | Muy bajo | 0 | 0.00 |
| | Bajo | 0 | 0.00 |
| | Regular | 0 | 0.00 |
| | Alto | 11 | 36.67 |
| | Muy Alto | 19 | 63.33 |
| | Total | | 30 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°10
Búsqueda de resultados



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°10 da a conocer, según la percepción de los trabajadores de la empresa, cuál es el nivel de cumplimiento de los resultados esperados gracias al proceso de capacitación.

De este modo, se muestra que la mayor frecuencia, con el 63.33% de trabajadores, consideran niveles muy altos del logro de resultados gracias a la capacitación.

Le sigue el 36.67% de trabajadores que consideran niveles altos en el nivel de cumplimiento de resultados.

No se cuenta con registro de calificativos regulares, bajos ni muy bajos.

La capacitación resulta ser muy importante para los propios trabajadores de la empresa.

4.2.3 Desempeño laboral

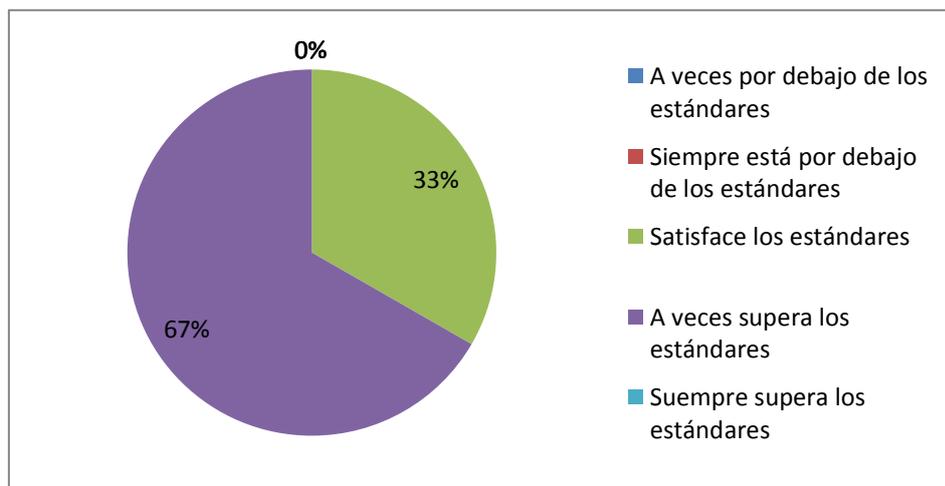
4.2.3.1 Producción (Calidad del trabajo realizado)

Tabla N°11
Nivel de producción

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|------------|------------|
| Producción (calidad de trabajo realizado) | A veces por debajo de los estándares | 0 | 0.00 |
| | Siempre está por debajo de los estándares | 0 | 0.00 |
| | Satisface los estándares | 10 | 33.33 |
| | A veces supera los estándares | 20 | 66.67 |
| | Siempre supera los estándares | 0 | 0.00 |
| | Total | | 30 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°11
Nivel de producción



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°11 muestra la calificación de los empleadores de la empresa en relación a la calidad del trabajo esperado o producción.

De este modo, encontramos que el 66.67% de trabajadores muestra superar a veces los estándares exigidos por la empresa, seguido del 33.33% que satisface los estándares.

No se cuenta con registro de marcaciones que consideren estar a veces o siempre por debajo de los estándares de producción.

Este resultado refleja valores positivos, encontrando de este modo que la empresa está satisfecha por el desempeño de sus colaboradores, en lo que compete a la producción.

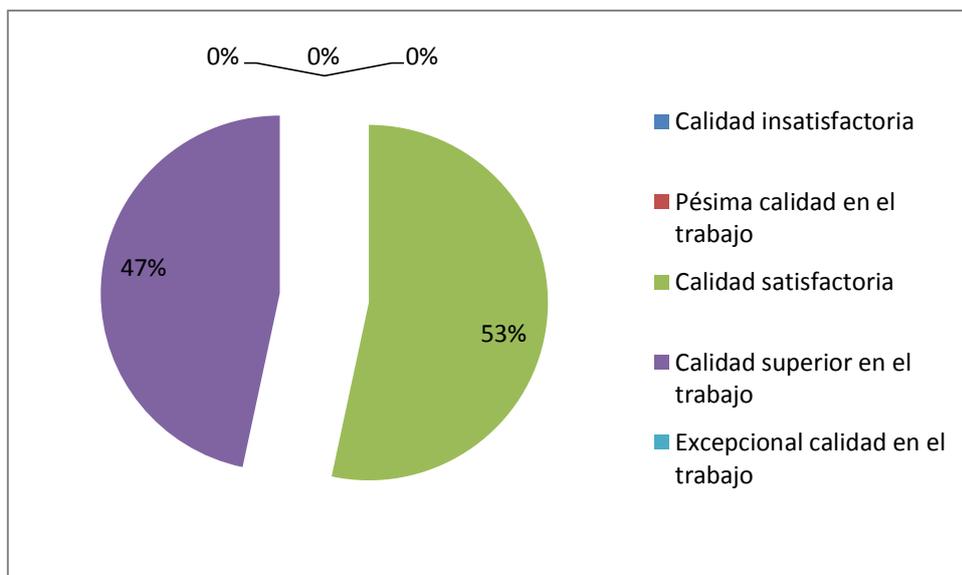
4.2.3.2 Calidad (Esmero en el trabajo)

Tabla N°12
Nivel de calidad

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|
| Calidad (esmero en el trabajo) | Calidad insatisfactoria | 0 | 0.00 |
| | Pésima calidad en el trabajo | 0 | 0.00 |
| | Calidad satisfactoria | 16 | 53.33 |
| | Calidad superior en el trabajo | 14 | 46.67 |
| | Excepcional calidad en el trabajo | 0 | 0.00 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°12
Nivel de calidad



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°12 muestra el nivel de calidad del trabajo realizado por los colaboradores de la empresa, midiendo específicamente el esmero con que se realiza.

De este modo, se tiene que el 53.33% de trabajadores, con mayor frecuencia, presenta calidad satisfactoria en su trabajo, seguido del 46.67% que califica con niveles de calidad superior en el trabajo.

No se cuenta con calificación de trabajadores, en relación al esmero en el trabajo, ni en niveles excepcionales, ni pésimos ni insatisfactorios.

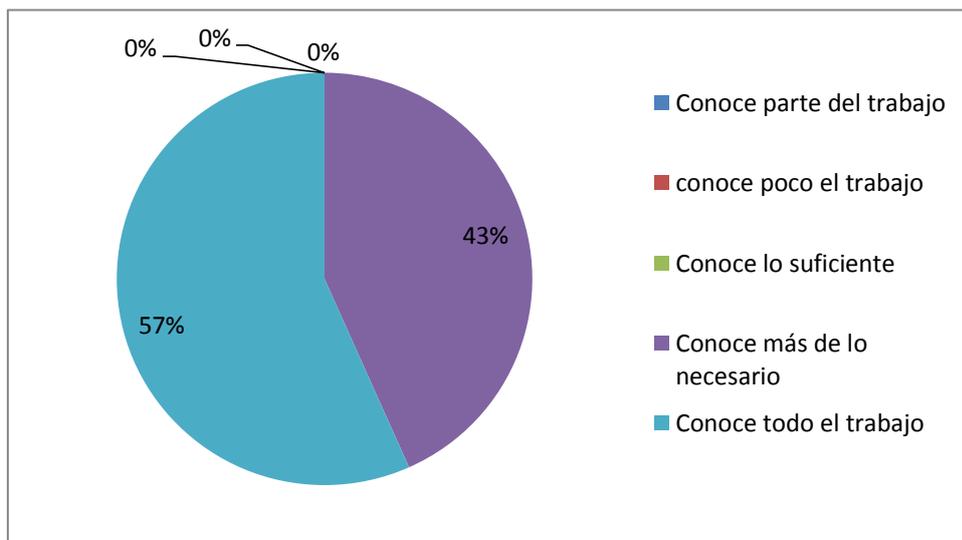
4.2.3.3 Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)

Tabla N°12
Nivel de conocimiento

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|----------------------------|------------|------------|
| Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo) | Conoce parte del trabajo | 0 | 0.00 |
| | conoce poco el trabajo | 0 | 0.00 |
| | Conoce lo suficiente | 0 | 0.00 |
| | Conoce más de lo necesario | 13 | 43.33 |
| | Conoce todo el trabajo | 17 | 56.67 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°12
Nivel de conocimiento



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°12 muestra la percepción de los empleadores respecto a los niveles de conocimiento y experiencia en el trabajo.

La mayor frecuencia de resultados presenta que el 56.67% de trabajadores conoce todo el trabajo que realiza.

Le sigue el 43.33% de trabajadores, los cuales lograron un calificativo positivo que considera que conocen más de lo necesario en relación al trabajo que desarrollan en la organización.

No se tiene registro de marcaciones que consideren que los trabajadores conocen lo suficiente, conocen poco el trabajo ni que conocen parte de trabajo.

Los resultados son alentadores dado que permiten demostrar niveles altos de desempeño en relación al conocimiento por el trabajo.

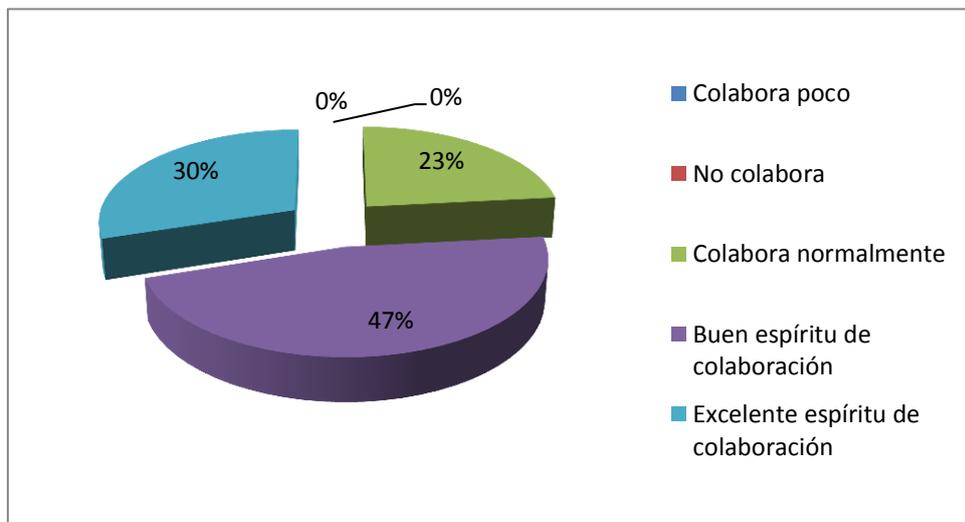
4.2.3.4 Cooperación (relaciones interpersonales)

Tabla N°13
Nivel de cooperación

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------------------------------|------------|------------|
| Cooperación (relaciones interpersonales) | Colabora poco | 0 | 0.00 |
| | No colabora | 0 | 0.00 |
| | Colabora normalmente | 7 | 23.33 |
| | Buen espíritu de colaboración | 14 | 46.67 |
| | Excelente espíritu de colaboración | 9 | 30.00 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°13
Nivel de cooperación



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°13 muestra el nivel de cooperación de los trabajadores, especificando las relaciones interpersonales.

Los empleadores consideran que el 46.67% de trabajadores gozan de un buen espíritu de colaboración en el trabajo.

Le sigue el 30.00% de trabajadores, que según los resultados, poseen un excelente espíritu de colaboración.

Entre otros resultados se registra que el 23.33% de trabajadores colabora normalmente en la empresa, mientras que no se cuenta con trabajadores que colaboren poco ni que no colaboren.

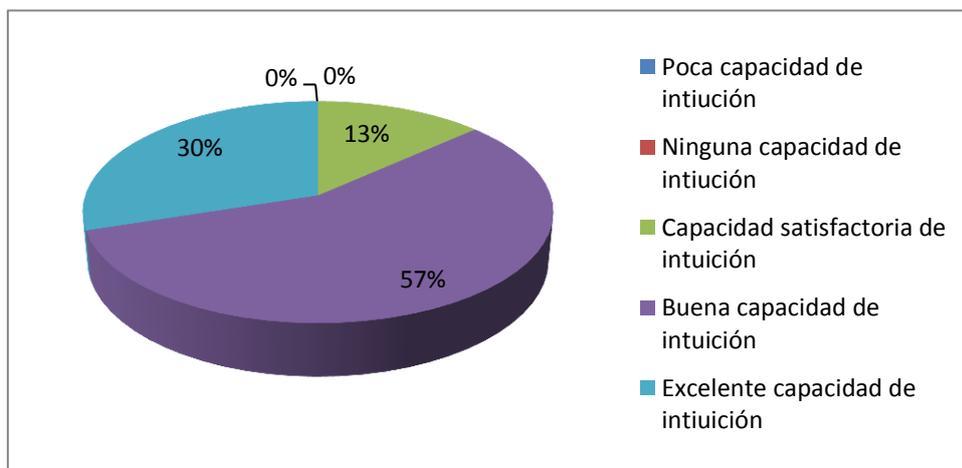
4.2.3.5 Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)

Tabla N°14
Capacidad de resolución de problemas

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|--------------------------------------|------------|------------|
| Cooperación en situaciones (capacidad para resolver problemas) | Poca capacidad de intuición | 0 | 0.00 |
| | Ninguna capacidad de intuición | 0 | 0.00 |
| | Capacidad satisfactoria de intuición | 4 | 13.33 |
| | Buena capacidad de intuición | 17 | 56.67 |
| | Excelente capacidad de intuición | 9 | 30.00 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°14
Capacidad de resolución de problemas



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°14 muestra la percepción de los empleadores en relación al nivel de cooperación en situaciones particulares, especificando la capacidad de resolución de problemas.

De este modo, los resultados muestran que el 56.67% de trabajadores tienen una buena capacidad de intuición para la resolución de problemas.

Además, se logró resolver que el 30% de trabajadores poseen una excelente capacidad de intuición.

En tercera instancia se tiene que el 13.33% de trabajadores muestra capacidad satisfactoria de intuición, mientras que al mismo tiempo, no se cuenta con registro de trabajadores que muestren poca capacidad de intuición ni tampoco ninguna capacidad de intuición.

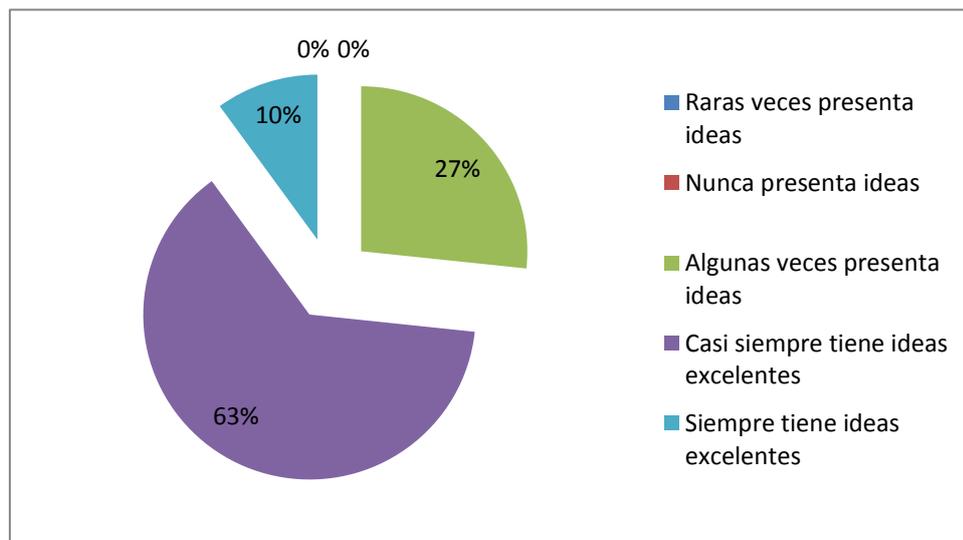
4.2.3.6 Creatividad (capacidad de innovar)

Tabla N°15
Nivel de creatividad

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|--|------------|------------|
| Creatividad (capacidad de innovar) | Raras veces presenta ideas | 0 | 0.00 |
| | Nunca presenta ideas | 0 | 0.00 |
| | Algunas veces presenta ideas | 8 | 26.67 |
| | Casi siempre tiene ideas excelentes | 19 | 63.33 |
| | Siempre tiene ideas excelentes | 3 | 10.00 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Gráfico N°15
Nivel de creatividad



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°15 indica los niveles de creatividad de los trabajadores, especificando la capacidad de innovación.

Así, tenemos que el 63.33% de colaboradores, de acuerdo a la percepción de los empleadores, considera que tiene siempre ideas excelentes.

Le sigue el 26.67% de trabajadores, los cuales algunas veces presentan ideas. En tanto el 10% siempre tiene ideas excelentes.

Los resultados son bastante variables pero con tendencia a calificativos positivos.

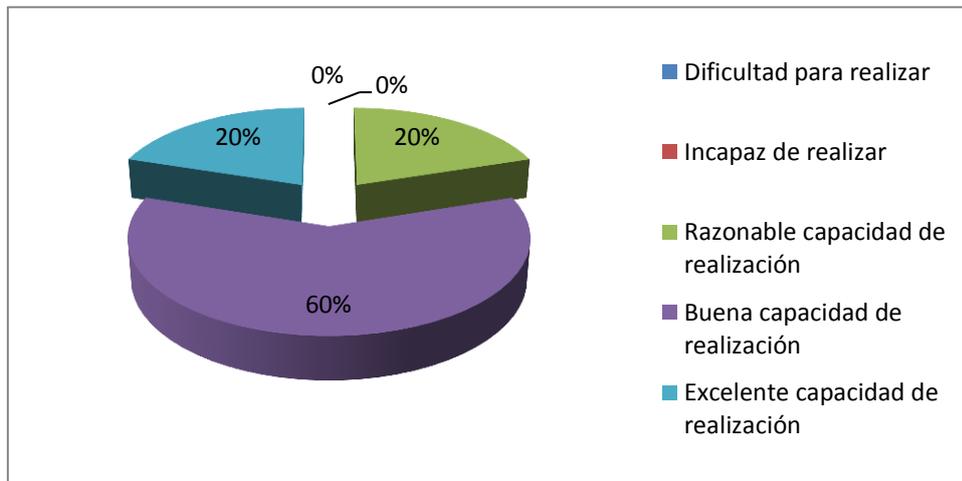
4.2.3.7 Realización (capacidad de hacer)

**Tabla N°16
Nivel de realización**

| ITEM | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------------------------------|------------|------------|
| Realización (capacidad de hacer) | Dificultad para realizar | 0 | 0.00 |
| | Incapaz de realizar | 0 | 0.00 |
| | Razonable capacidad de realización | 6 | 20.00 |
| | Buena capacidad de realización | 18 | 60.00 |
| | Excelente capacidad de realización | 6 | 20.00 |
| | Total | 30 | 100.00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

**Gráfico N°16
Nivel de realización**



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Recupera y Asociados S.A.C.

Interpretación de resultado:

La Tabla N°16 muestra los niveles de realización o capacidad de hacer de los trabajadores de la empresa en función de la percepción de los empleadores.

Los resultados muestran que el 60% de trabajadores, que representan la mayor frecuencia, poseen una buena capacidad de realización.

Le sigue en orden de frecuencia el 20% de colaboradores que poseen excelente capacidad de realización y otro 20% que poseen razonable capacidad.

No se cuenta con registro de marcaciones que consideren la presencia de trabajadores con dificultad para realizarse o ser incapaces de ello.

4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS.

4.3.1 Hipótesis General

La hipótesis general del presente estudio plantea que “El proceso de capacitación de personal influye de forma positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C.”.

A fin de comprobar dicha premisa se hizo uso del programa estadístico Statgraphics Centurion XV, el cual permitió ejecutar la prueba de correlación correspondiente.

Previamente a la prueba es necesario determinar los valores para cada una de las variables, teniendo así:

- Variable independiente: “Proceso de capacitación”
- Variable dependiente: “Desempeño laboral”

Los valores para cada variable son determinados en base al cálculo de la media por cada variable. De este modo, la distribución de valores es:

| N° | Proceso de capacitación “Variable independiente X” | Desempeño laboral “Variable dependiente Y” |
|-----------|---|---|
| 1 | 4.625 | 4 |
| 2 | 4.375 | 3.857142857 |
| 3 | 4.875 | 4.142857143 |
| 4 | 4.5 | 3.857142857 |
| 5 | 4.875 | 4.142857143 |
| 6 | 4.75 | 4.142857143 |
| 7 | 4.5 | 3.857142857 |
| 8 | 4.625 | 4 |
| 9 | 5 | 4.285714286 |
| 10 | 4.625 | 4 |
| 11 | 4.25 | 3.857142857 |
| 12 | 4.125 | 3.714285714 |
| 13 | 4.625 | 4 |
| 14 | 5 | 4.428571429 |
| 15 | 4.375 | 3.857142857 |
| 16 | 4.75 | 4.142857143 |
| 17 | 4.75 | 4 |
| 18 | 4.375 | 3.857142857 |
| 19 | 4.75 | 4 |
| 20 | 4 | 3.714285714 |
| 21 | 4.125 | 3.714285714 |
| 22 | 4.75 | 4 |
| 23 | 4.625 | 4 |
| 24 | 5 | 4.285714286 |
| 25 | 3.75 | 3.571428571 |
| 26 | 5 | 4.285714286 |
| 27 | 4 | 3.571428571 |
| 28 | 4.5 | 3.857142857 |
| 29 | 4.5 | 4 |
| 30 | 4.375 | 3.857142857 |

Ingresando los valores y ejecutando la prueba de hipótesis se logran los siguientes resultados:

a) Coeficientes

| | <i>Mínimos Cuadrados</i> | <i>Estándar</i> | <i>Estadístico</i> | |
|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| <i>Parámetro</i> | <i>Estimado</i> | <i>Error</i> | <i>T</i> | <i>Valor-P</i> |
| Intercepto | 1.20859 | 0.169677 | 7.12289 | 0.0000 |
| Pendiente | 0.606726 | 0.0372336 | 16.2951 | 0.0000 |

b) Análisis de Varianza

| <i>Fuente</i> | <i>Suma de Cuadrados</i> | <i>Gl</i> | <i>Cuadrado Medio</i> | <i>Razón-F</i> | <i>Valor-P</i> |
|---------------|--------------------------|-----------|-----------------------|----------------|----------------|
| Modelo | 1.13292 | 1 | 1.13292 | 265.53 | 0.0000 |
| Residuo | 0.119465 | 28 | 0.00426661 | | |
| Total (Corr.) | 1.25238 | 29 | | | |

- Coeficiente de Correlación = 0.95111
- R-cuadrada = 90.461 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 90.1203 por ciento
- Error estándar del est. = 0.0653193
- Error absoluto medio = 0.048325
- Estadístico Durbin-Watson = 1.23997 (P=0.0084)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.202545

c) Interpretación del resultado

Tras realizar el ajuste del modelo lineal para describir la relación entre Desempeño Laboral y Capacitación, se logró calcular la ecuación del modelo ajustado:

$$\text{Desempeño Laboral} = 1.20859 + 0.606726 * \text{Capacitación}$$

Considerando que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, (0.00), se puede afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño Laboral y Capacitación con un nivel de confianza del 95.0%.

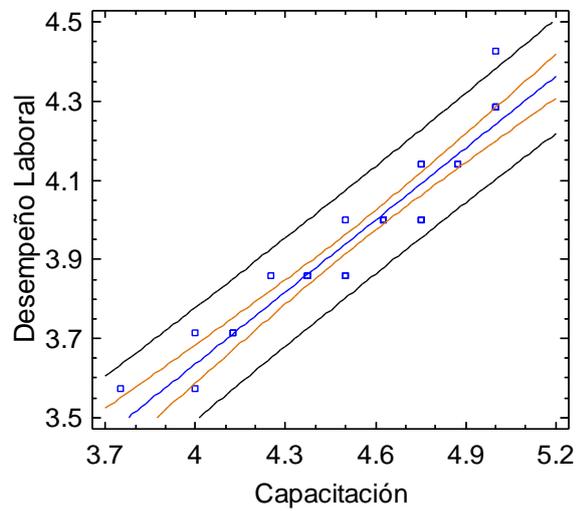
Por otro lado, el estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 90.461% de la variabilidad en Desempeño Laboral.

Se logró calcular que el coeficiente de correlación es igual a 0.95111, indicando una relación relativamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.0653193.

Por otro lado, el error absoluto medio (MAE) de 0.048325 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es menor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.0%.

Los resultados también pueden hallarse en la siguiente gráfica que explica la relación entre las variables:

Gráfico N°17
Gráfico del modelo ajustado



Fuente: Statgraphics Centurion XV

Dado los valores calculados mediante las pruebas estadísticas ejecutadas, se puede concluir que los resultados permiten **aprobar nuestra hipótesis general**.

4.3.2 Hipótesis Específica

En la presente investigación se formularon dos hipótesis específicas, las mismas que se han valido del uso de medidas de tendencia central (media) para su comprobación.

Así, tenemos que:

| Valoración cuantitativa | Valoración cualitativa |
|-------------------------|------------------------|
| 1 | Muy bajo |
| 2 | Bajo |
| 3 | Regular |
| 4 | Alto |
| 5 | Muy Alto |

Los resultados del cálculo de la media por variable muestra que:

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| Proceso de capacitación | Reacción | 4.166666667 |
| | Nivel de Aprendizaje | 4.65 |
| | Transferencia de conducta | 4.733333333 |
| | Impacto de la capacitación | 4.633333333 |
| | MEDIA GENERAL | 4.545833333 |

El primer resultado muestra un valor de 4.54, el cual oscila en una calificación alta, lo cual permite **dar por aprobado la primera hipótesis que plantea que “El nivel de capacitación del personal en la empresa Recupera y Asociados S.A.C. es alto.”**

Por el lado del desempeño laboral tenemos que:

| | | |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------|
| Desempeño Laboral | Producción | 3.666666667 |
| | Calidad | 3.466666667 |
| | Conocimiento del trabajo | 4.566666667 |
| | Cooperación | 4.066666667 |
| | Capacidad para resolver problemas | 4.166666667 |
| | Creatividad | 3.833333333 |
| | Realización | 4 |
| | MEDIA GENERAL | 3.966666667 |

El resultado refleja una calificación alta, hecho que **da por aprobado la segunda hipótesis específica que plantea que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C. es alto.**

CONCLUSIONES

1. La investigación logró demostrar que existe influencia del proceso de capacitación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C. Ello es comprobable dado el cálculo del p-valor, el cual es menor que 0.05, hecho que demuestra la correlación. Así mismo, el R-cuadrado calculado es de 90.46%, indicador de un muy alto nivel de influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral. Gracias a la evaluación se entiende que los procesos de capacitación ejecutados por la empresa, y dirigidos a sus colaboradores, son determinantes en los niveles de productividad, calidad, conocimiento del mismo trabajo, cooperación, resolución de problemas, creatividad y niveles de realización, por lo que su constante implementación determinará el éxito y logro de los objetivos organizacionales en materia del cumplimiento de las metas planteadas.
2. Se logró determinar que el nivel de capacitación de personal en la empresa Recupera y Asociados S.A.C., posee una calificación, según la percepción de los mismos trabajadores, muy alta, con una media de calificación de 4.54 puntos, hecho que explica tal calificación. Este nivel de percepción tiene como principal indicador la transferencia de conducta, con una media de calificación de 4.73 puntos, que explican niveles muy altos de aplicación de lo aprendido por las capacitaciones en el trabajo que desarrollan los trabajadores, logrando que los colaboradores sientan que las conductas transferidas en las capacitaciones son necesarias para el logro de su propio trabajo. Además, los resultados también presentan que el nivel de aprendizaje es muy elevado, las cuales logran brindar conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan las personas para su comportamiento en la

empresa. Entre otros resultados se logró determinar muy altos niveles de impacto de la capacitación, hechos que refieren que se ha logrado cumplir con los resultados esperados gracias al proceso de capacitación

3. El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C. registra niveles altos, con una calificación media de 3.97, lo cual se asocia a esta calificación cualitativa. El resultado mismo se presenta dada la percepción de los empleadores de la empresa, registrándose que el conocimiento del trabajo es el principal atributo de los trabajadores, con una media de calificación de 4.57 puntos, explicando cualificaciones óptimas que consideran que los colaboradores conocen todo el trabajo que realizan. En tanto, otro valor que contribuye al logro de los niveles altos de desempeño laboral es la capacidad para resolver problemas hecho que, con una media calificativa de 4.16 explica una buena capacidad de intuición.

4. El trabajo requerido por Recupera y Asociados S.A.C. para sus colaboradores, exige el cumplimiento de metas de cobro bajo un esquema de alta presión, lo cual ha terminado con índices de rotación considerables sobretodo en fechas de campaña como día de la madre, fiestas patrias y navidad. A pesar que los colaboradores perciben positivo el proceso de capacitación, y asumiendo también el resultado de un desempeño alto por parte de los colaboradores, la presión juega un papel protagónico, en donde sale a resaltar que no se cuenta aún con perfiles definidos para la contratación de trabajadores que resistan a dicha labor.

RECOMENDACIONES

1. Dado que existe una gran asociación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral, como resultado del mismo en la empresa Recupera y Asociados S.A.C., es importante que la Gerencia General considere continuar con la ejecución de su Plan de Capacitaciones anuales, pero considerando el reforzamiento de los factores de desempeño: Producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, capacidad para resolver problemas, creatividad y realización. De este modo se propone para cada uno de los factores:
 - a) Producción: Capacitación en técnicas de cobranzas que incluyan el uso de técnicas psicológicas para entender las actitudes de los deudores y al mismo tiempo predecir su comportamiento.
 - b) Calidad: Evaluación del proceso de cobranza coactiva implementando para ello un registro de auditoría que genere un testeado de cada uno de los pasos para ejecutar dicha labor.
 - c) Conocimiento del Trabajo: Evaluar constantemente la forma técnica y teórica en que se realizan las cobranzas coactivas.
 - d) Cooperación: Permitir la cooperación en la cobranza coactiva de trabajadores con niveles altos de deuda.
 - e) Capacidad para resolver problemas: Ejecutar capacitaciones simuladas en las que se ponga en práctica las técnicas aprendidas por los trabajadores, bajo un entorno hostil y de presión.
 - f) Creatividad y realización: Promover la resolución de problemas a través de reuniones semanales en la que los trabajadores propongan ideas alternativas para solucionar las cobranzas coactivas.

2. La empresa Recupera y Asociados S.A.C., a través de su Gerencia General debe intensificar el proceso de capacitación y al mismo tiempo incluir el reconocimiento de los mejores participantes, a través de bonos por aprobación de los cursos y diplomas meritorios que reconozcan la labor y esfuerzo de los trabajadores por la búsqueda del desarrollo profesional y personal. Así mismo, premiar la trascendencia de los trabajadores en la empresa enviándolos a participar en cursos nacionales e internacionales, no solo en calidad de asistentes, sino como ponentes y capacitadores.

3. A pesar que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Recupera y Asociados S.A.C. registra niveles altos es importante que la empresa considere implementar un Plan de Desarrollo y Bienestar que incluya políticas de ascensos, el mismo que se pueda materializar a través de la creación de nuevos cargos, dada la expansión de la empresa en diferentes sedes a nivel nacional. Las políticas de ascensos deben incluir la planificación del crecimiento, estableciendo de este modo plazas semestrales o anuales, mediante la creación de una Bolsa de Oportunidades a la cual todos los trabajadores puedan postular.

4. Es importante que Recupera y Asociados S.A.C. defina claramente el perfil de los gestores de cobranza. Se propone en primera instancia, de acuerdo al sexo y edad, considerar a los varones entre 20 a 35 años, hecho que se justifica en que los varones podrán visitar zonas diversificadas, desde seguras hasta incluso peligrosas, con un menor nivel de riesgo como sucedería con las mujeres. En relación a la edad, la juventud misma evitará es un factor a tomar en cuenta que puede relacionarse con la energía con la que se realizarán los cobros

coactivos. Entre tanto, es necesario considerar aptitudes requeridos como capacidad de negociación, buena comunicación, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo y desempeño por objetivos. En relación al perfil académico puede contarse con profesionales técnicos o universitarios como mínimo egresados de alguna carrera en administración o a fin.

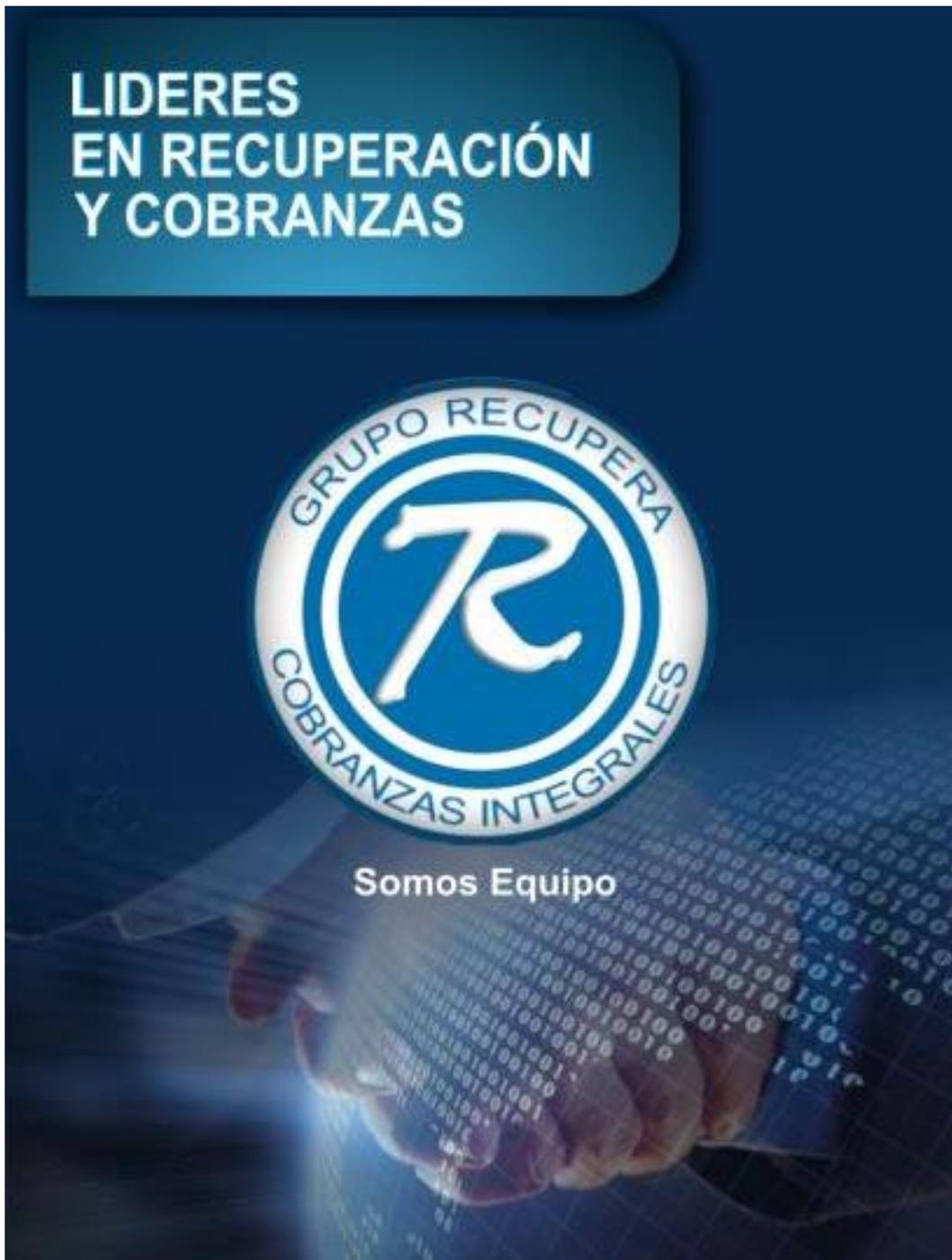
REFERENCIAS

- Sotomayor, M. (2010). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato. Ecuador: Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato.
- Martell, B. y Sánchez, A. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo – 2013. Perú: Repositorio de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
- Días, R. (2011), Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos-Linares Nuevo León. México: Repositorio de la Universidad de Montemorelos.
- Montes, L. (2012), Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos. Perú: Repositorio de la Universidad Mayor de San Marcos.
- Harrison, R. (2005). Aprendizaje y Desarrollo. España: CIPD Publishing
- Eco-finanzas (2013). Diccionario de Economía y Administración. Disponible en www.eco-finanzas.com/diccionario
- Thomas, N., Pat, C. y Noreen, H. (1995). Capacitación y desarrollo: conceptos, actitudes y problemas. Irlanda: Cengage Learning.
- Derek, T., Hall, L., & Taylor, S. (2004). Gestión de Recursos Humanos. Estados Unidos: Pearson Education
- Hoover, J. (2003) Cómo trabajar para un idiota: sobrevivir y prosperar sin matar a su jefe. Estados Unidos: Career Press
- Rothwell, W. (2005). La planificación eficaz de la sucesión. Estados Unidos: AMACOM Div Americana Adm.
- McCain, D. (2005) Evaluation Basics. Estados Unidos: ASTD Alexandria VA USA.
- Piscurich, G (2003) Trainer Basics. Estados Unidos: ASTD, Alexandria. USA.

ANEXOS

Anexo N°01

Brochure de Recupera y Asociados S.A.C.





Somos Equipo

GRUPO RECUPERERA

SISTEMAS G-RECUPERERA
Interconexión Total
COBERTURA A NIVEL NACIONAL



Sede Corporativa-Calle Junin 301 Miraflores -Lima
Central:(511) 512- 0100 Fax 512-0153 www.gruporecupera.com.pe
comercial@recuperayasociados.com



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA

QUIÉNES SOMOS

Nuestra empresa fue creada como una alternativa segura para impulsar la inversión y generar confianza en la recuperación de los capitales, generando mejores utilidades. Actualmente tenemos la mayor cobertura a nivel nacional, con sucursales propias e interconectadas.

NUESTRA VISIÓN

Ser la Corporación de Cobranzas Líder en el país; con Recurso Humano especializado y tecnología de punta, para la satisfacción total de nuestros clientes y asociados.

NUESTRA MISIÓN

Minimizar al máximo el riesgo de inversión, mediante la normalización y recuperación de créditos, para ello desarrollamos una gestión integral de cobranzas acorde a las necesidades y objetivos de nuestros clientes.



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA



Perfil Organizacional

Profesionales con sólida experiencia en el ámbito empresarial dedicados a solucionar todos los problemas de nuestros clientes que afectan su gestión. Avanzamos en forma sostenida con la tecnología camino a la excelencia. Nuestras acciones, generan confianza en nuestros clientes y es por ello que seguimos creciendo con la calidad de servicio necesario para asegurar el éxito y los objetivos.

Nuestra infraestructura tecnológica es ingeniería e investigación para reducir los riesgos de pérdida y asegurar el retorno deseado.



Nuestra Mística

Estamos innovando procesos que simplifiquen y aseguren los ratios de eficiencia y productividad en el plazo más corto

Guardamos la confiabilidad de nuestros clientes y cultivamos la relación estrecha logrando marcar diferencias con nuestro servicio. Nuestro soporte administrativo, tecnológico y la alta competencia de nuestro personal sincronizan en un único fin: Lograr los objetivos de nuestros clientes.

INGENIERIA EN SU COBRANZA



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA

Nuestro Personal Sede Central





Somos Equipo

GRUPO RECUPERERA



**Pone a su disposición toda su Tecnología
y su altamente calificado Recursos Humanos.**

Gestión Telefónica

Call center exclusivo, dedicado con personal de experiencia en negociación y recuperación de cartera; dinámicos y asegurando siempre la meta propuesta. Tenemos la infraestructura con tecnología de punta y además el único software propietario que gestiona en etapas, lo que permite mejores opciones de recuperación.

Gestión Domiciliaria

Personal motorizado para la ejecución automática de las entregas y notificaciones de acuerdo al plan de rutas; así como la validación para que nuestra base de datos esté fidelizada.

El personal legal reforzará las visitas con información exacta logrará ubicabilidad de cartera y el recupero proyectado.

ACTIVIDADES PRINCIPALES



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA

NUESTROS PRINCIPALES SERVICIOS



Cobranza preventiva

Nuestro servicio se orienta en prevenir el incumplimiento de pago de los deudores mediante contactos telefónicos y postales, tratando en todo momento que los pagos se anticipen a los plazos de vencimiento.

Nuestros clientes tienen doble beneficio: Asegurar el recupero de su capital y evitar gastos de cobranza.



Cobranza pre judicial

El objetivo principal es evitar que una deuda envejezca.

Nuestros agentes de negocio y ejecutivos de cuenta a través del contacto telefónico y visitas domiciliarias, ofrecen una variedad de soluciones y alternativas; tales como: cancelaciones, amortizaciones, compromisos de pago, convenios, refinanciamientos y otros, de acuerdo a las políticas propuestas por nuestros clientes.

Teniendo como objetivo la reducción y la contención de la morosidad, tratando de evitar los gastos judiciales.

Asegurando un contacto efectivo y permanente orientado al éxito de nuestra gestión.



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA

NUESTROS PRINCIPALES SERVICIOS

**Cobranza Preventiva.
Cobranza Pre Judicial.
Cobranza Extra Judicial.
Cobranza Judicial.
Cobranza Terminal.**



**+ SERVICIOS
+ VENTAJAS**

además de:

- Informes Comerciales
- Asesoría Jurídica Comercial
- Constitución de Garantías
- Verificación de Créditos
- Asesoría en Marketing Empresarial
- Certificados de Incobrabilidad



Somos Equipo

GRUPO RECUPERERA

NUESTROS PRINCIPALES SERVICIOS



Cobranza judicial

Previa a nuestra calificación y autorización de nuestros clientes se inicia la fase judicial que contempla las acciones legales por la vía procesal, ejecutando las medidas correspondientes de acuerdo al Marco Legal Vigente.

Nuestro staff de abogados y especialistas, garantizan una efectiva recuperación en esta etapa, manteniendo abierta siempre la opción de negociación y solución de la deuda durante todo el proceso.



Cobranza terminal

Ultima instancia en el proceso que permite recuperar en definitiva el capital. Es preciso indicar que se aplica sobre todas las carteras que prescribieron o sobre aquellas que no calificaron en la fase judicial. Esta fase tiene un plan de propuesta y negociación especial acorde a la naturaleza de cada cartera

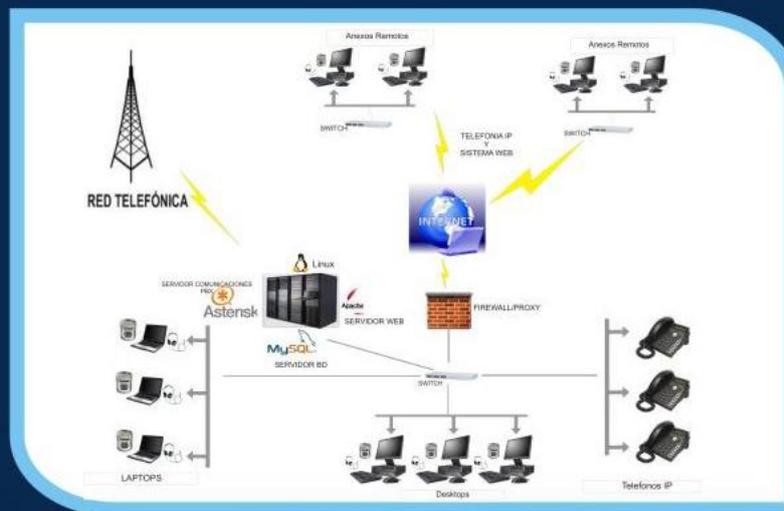
Nuestra mística y conocimiento del negocio persiste hasta lograr el objetivo y metas proyectadas.



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA

SERVIDORES Y CENTRAL DE TELEFONIA DE ULTIMA GENERACIÓN - INFO SECURE



Nuestros Servidores de Base de Datos permiten gestionar en tiempo real grandes volúmenes de Información a Nivel nacional, para ello contamos con: INTRANET que integra y comunica todas las áreas operativas y administrativas simplificando nuestros procesos en forma integral. Servicio ON Line con interconexión total en Web

Centrales telefónicas inteligentes y autónomas mediante Asterisk que controla íntegramente la gestión

Predictiva, intuitiva; agilizando el tráfico de entrantes y salientes. Capaz de supervisar y grabar todas las llamadas.



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA

TODA NUESTRA POTENCIA TECNOLÓGICA A SU SERVICIO - SISTEMA PROPIETARIO

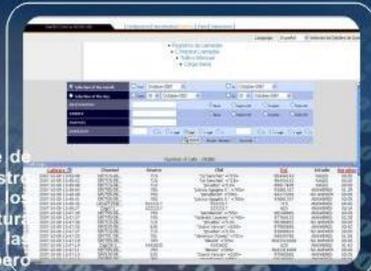
Nuestro sistema de comunicaciones con servidor IP **asterisk**, una central que trabaja indistintamente con líneas analógicas o RDSI.

Nuestra central **asterisk** ofrece todas las prestaciones y mucho más que una central clásica. Graba las llamadas, tiene buzones de voz, es escalable, extensiones ilimitadas, es open source sin costo de licencia; modelo de central moderna se conecta a cualquier tipo de telefonía convencional. Tiene una interfase gráfica en la cual se monitorea en línea todo el tráfico de entrantes y salientes con la finalidad de agilizar el tramo de las comunicaciones. Nuestra central hace transferencias (directas o consultivas), desvío, capturas, parking, callback y hasta tiene megafonía desde el altavoz.



TECNOLOGÍA DE SOFTWARE Y HARDWARE ESPECIALMENTE DESARROLLADO PARA NUESTRA GESTIÓN

El sistema G-RECUPERA único en el mercado interactúa con la base de datos del sistema generando reportes y consultas en línea. Nuestro software es flexible capaz de adaptar cualquier Data que nos proveen los clientes sin la necesidad del acondicionamiento previo. Su estructura normalizada está preparada para cualquier situación y es por ello que las carteras se gestionan de inmediato. Los plazos objetivos del recupero permiten demarcar fases para evaluar avances y lograr las metas.



Nuestro sistema G-Recupera ofrece módulos administrativos que sincronizan con el sistema principal.

Esta Intranet permite que el personal de gestión esté comunicado ON LINE a Nivel Nacional. Nuestra Página Web muestra orden, formalidad, solidez y seriedad de nuestro trabajo.



INGENIERIA EN SU COBRANZA



Somos Equipo

GRUPO RECUPERA

GRUPO RECUPERA

Tenemos un alto grado de compromiso con nuestros clientes, donde la efectividad, eficiencia, honestidad y el trato personalizado son los pilares que sostienen los vínculos comerciales con nuestros clientes de manera confiable y duradera.

EFICIENCIA RECONOCIDA Y COMPROBADA

Nuestros Principales Clientes

Logos of major clients and partners:

- Interbank
- Banco Falabella
- BANCO RIPLEY
- BANCO Φ FINANCIERO
- BANCO DE COMERCIO
- BanBif
- Financiera EDYFICAR
- FINANCIERA CONFIANZA
- CAJA NUESTRA GENTE
- UNIQUE
- ESIKA
- AVON
- L'BEL
- Leonisa
- DHL
- oh!
- FINANCIERA | UNO
- REFINANCIA
- convergía
- Claro
- KOMATSU
- MITSUI
- PREMIO A LA EFICIENCIA
- EMPRESA PERUANA DEL AÑO



Fuente: Grupo Recupera

Anexo N°02

Sistema de Panel predictivo de Recupera y Asociados S.A.C.

MENEZES COPAJA DEIVY Nivel: ADMINISTRADOR

Codigo de Cliente : **035267565**

Nombre: **VASQUEZ ALFARO SILVIA ROSARIO**

Dirección: **JR. BULGARIA MNZ F LOT 32 URB SAN ELIAS**

DNI: **41287082**

Ubigeo: **(LOS OLIVOS-LIMA-LIMA)**

Region - Seccion: **Zona: 4082-D-23783**

Cartera: **Esika / Belcorp**

Situ Deudor: **EN GESTION**

Recordatorios

Id: **3167245**

Listado:

Correo:

Calificación: **PENDIENTE DE PAGO**

Telefonos
Condicion
Direcciones
Aval/Respons
Dato Adicional
Gestiones del Cliente

DETALLE DE DEUDA VENCIDA

| Grupo | Campaña | Fecha Vencimiento | Fecha Asignacion | Fecha cierre | Monto Pedido | Inicial | Saldo Asignado | Total Pagos | Saldo Actual | Nro Boleta de Venta | Fecha Actualización de pago |
|----------------------------|------------|-------------------|------------------|--------------|--------------|---------|----------------|-------------|--------------|---------------------|-----------------------------|
| 6428 | C-07-IT-L4 | 02/05/2014 | 10/07/2014 | 12/09/2014 | 618.03 | 405.53 | 120.00 | 285.53 | 3113312 | 14/05/2014 | |
| Total Deuda: 285.53 | | | | | | | | | | | |

Responsables: BEATRIZ TALLEDO - Central Nro: 5120185

| GESTIONES TELEFONICAS | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------------|---------|--------------------|---|-------------|---------------|---------------|
| Insertar Gestion Telefonica | | | | | | | |
| Ver | Fecha Gestion | Lugar | Resultado | Comentario | Fec.Promesa | Monto Promesa | Usuario |
| | 2014-08-15 12:02:43 | CELULAR | COMPROMISO DE PAGO | 5280366: llama tt mencionan que hoy amortizara 2185. diferencia el dia lunes | 2014-08-15 | 185.00 | DEIVY MENEZES |
| | 2014-08-15 11:45:41 | CELULAR | EN GESTION | 5280366: contesta familiar se indica procedimiento de cobranza (responde con palabras: greseras) | 0000-00-00 | 0.00 | DEIVY MENEZES |

| GESTIONES DE CAMPO | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------|--|------------|-------------|----------|----------------------|---|-------------|---------------|-----------------------|---------------------|
| Insertar Gestion de Campo | | | | | | | | | | | |
| Fecha Ingreso | Fecha Entrega | Direccion | Distrito | Lugar | Contacto | Resultado | Comentario | Fec.Promesa | Monto Promesa | Gestor Campo | Usuario |
| 2014-08-15 11:40:19 | 2014-08-15 | JR. BULGARIA MNZ F LOT 32 URB SAN ELIAS-LOS OLIVOS | LOS OLIVOS | CASA DEUDOR | FAMILIAR | EN GESTION | gestor llama a estudio brinda numero casa de tt. m. menciona llamar tuvo problemas con el cuidado. indica casa de material noble. | 0000-00-00 | 0.00 | JUAN CARLOS FERNANDEZ | DEIVY MENEZES |
| 2014-08-12 20:00:06 | 2014-08-12 | JR. BULGARIA MNZ F LOT 32 URB SAN ELIAS-LOS OLIVOS | LOS OLIVOS | CASA DEUDOR | FAMILIAR | VERIFICACION DE PAGO | ATENDIO EDER DIAZ (FAMILIAR) CONFIRMAR PAGO O AMORTIZACION BODEGA | 0000-00-00 | 0.00 | | CARLOS ENRIQUE ALVA |
| 2014-08-06 17:32:05 | 2014-08-06 | JR. BULGARIA MNZ F LOT 32 URB SAN ELIAS-LOS OLIVOS | LOS OLIVOS | CASA DEUDOR | DEUDOR | COMPROMISO DE PAGO | ATENDIO TITULAR AMORTIZA 150 00.00 | 2014-08-08 | 150.00 | | CARLOS ENRIQUE ALVA |

| GESTIONES IVR | | | | | |
|---------------|-------------|----------|-----------------|----------|----------|
| Fec.Gt. | Lugar | Contacto | Resultado | Telefono | Usuario |
| 2014-08-07 | CASA DEUDOR | OTROS | SE DEJO MENSAJE | 5280366 | marcador |

Fuente: Grupo Recupera

ANEXO 3 DISTRIBUCION DE ZONAS

| | |
|----------|----|
| TRUJILLO | P3 |
|----------|----|

| | |
|-------------------------|----|
| CHANCHAMAYO | |
| AYACUCHO | |
| HUANCAYO | |
| HUANUCO | P5 |
| PUCALLPA | |
| TINGO MARIA | |
| CUZCO (PICHARI) alejado | |

| | |
|---------------|----|
| A BANCAY | |
| JULIACA | |
| MADRE DE DIOS | P7 |
| CUZCO | |
| PUNO | |

| | |
|----------|----|
| AREQUIPA | |
| MOQUEGUA | P8 |
| TACNA | |

| | |
|---|----|
| BARRANCO JESUS MARIA LA VICTORIA LINCE MAGDALENA DEL MAR MIRAFLORES SAN BORDA SAN ISIDRO SAN MIGUEL SANTIAGO DE SURCO SURQUILLO | L2 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| ATE CIENEGUILLA EL AGUSTINO LA MOLINA LURIGANCHO PACHACAMAC SAN LUIS SANTA ANITA | L5 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| BREÑA INDEPENDENCIA LIMA LOS OLIVOS RIMAC | L4 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| CHORRILLOS INDEPENDENCIA LURIN PACHACAMAC PISCO PUCUSANA PUNTA NEGRA SAN BARTOLO SAN CLEMENTE VILLA EL SALVADOR PUNTA HERMOSA SANTA MARIA DEL MAR VILLA MARIA DEL TRIUNFO | L7 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| BELLAVISTA CALLAO CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO LA PERLA LA PUNTA SAN MARTIN DE PORRES VINTANILLA | L3 |
|--|----|

| | |
|-------------------------|---------------------|
| Gestores de Campo | |
| Sofia (M) | 94.7693.188 |
| Marshall (M) | 979645232 |
| Carlos Juarez (rpc) | 986033618 |
| Carlos Alva (M) | 979153789 |
| Samuel (M) | 986033583 |
| Señor Felix (Movilidad) | 986101027 / 7072537 |

FUENTE: GRUPO RECUPERA



Anexo N°04

Modelo de Notificación de cobranza pre-judicial

| | |
|--|---|
| INTEGRU | RECUPERA OUTSOURCING COBRANZA PRE-JUDICIAL, COBRANZA JUDICIAL, EJECUCIONES DE GARANTÍAS |
| | ¡ULTIMA OPORTUNIDAD DE PAGO! |
| | Lima, 14 de Julio de 2014 |
| | Cliente : RINCON HUAMAN DONATO SABINO |
| | Dirección: GRUPO 10 MNZ M LOT 1 SCT 6 PJ SECTOR 6 GRUPO 10 |
| Distrito : VILLA EL SALVADOR | |
| Campaña: C-01-E | Código de consultora : 037257648 |
| SALDO DEUDOR (SIN INTERESES): S/659.04 | |
| <p>Por medio de la presente, y de conformidad con lo dispuesto en el inciso 1° del art. 1219 del Código Civil, por encargo de nuestro cliente, requerimos el pago de su deuda y así PUEDA CUMPLIR SU OBLIGACIÓN CON NUESTRO CLIENTE BELCORP-ESIKA debido a que a pesar de habersele otorgado oportunidades y plazos para la cancelación de su deuda vencida, nuevamente ha incumplido con lo ofrecido:</p> <p>De no realizar el pago, de acuerdo a las condiciones señaladas en el contrato de crédito suscrito por Usted, sustentado con un Título Valor, conforme a lo dispuesto en el Art. 90 de la ley N° 27287, nos veremos en la necesidad de dar inicio a las ACCIONES JUDICIALES correspondientes con la finalidad de recuperar la acreencia cuya cobranza nos ha sido encargada, ya que ante su falta de pago y pese a nuestro requerimiento debemos entender su conducta como una negativa y desinterés para el CUMPLIMIENTO DE SU OBLIGACIÓN.</p> <p>No obstante, lo instamos para que aproveche esta oportunidad de pago y se evite mayores problemas judiciales, de iniciarse la cobranza judicial el requerimiento será no solo por la deuda vencida sino por LA TOTALIDAD DE LA DEUDA, más los costos y costas del proceso como establece el Art. 412 del C.P.C., de modo que por ÚLTIMA VEZ le instamos a que se comunique y/o apersona a nuestras oficinas, en la dirección y teléfonos señalados al pie de página, a fin verificar la mejor forma de pago de su deuda. COMUNICARSE AL TLF 015120185-01 5120190 Rpx 994864738 Rpm #025197 con el apoderado judicial Srta. Beatriz Talledo.</p> | |
| Atentamente, |  |
|  _____ RECUPERA OUTSOURCING AREA LEGAL | |
| <small>NOTA: Si al momento de recibir la presente, usted ya canceló la deuda adeudada, rogamos obviar el contenido de la misma. Si portador de la presente no está autorizado para recibir el pago de la deuda. Mensaje de notificación. De Lunes a Viernes de 8.00 am a 5.00 P.M. y Sábados de 8.00 am a 1.00 pm.</small> | |

Fuente: Grupo Recupera

Anexo N°05

Ayuda memoria de ESIKA / COMERCIAL BELCORP

NOMBRE COMERCIAL BELCORP/C.E.T.C.O.

1-BELCORP,CETCO O ESIKA ES UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCION Y VENTA DE PRODUCTOS DE BELLEZA, DENTRO DE ELLOS LAS LINEAS:

- *ESIKA
- *LEBEL
- *CYZONE

2-LAS VENDEDORAS SON LLAMADAS CONSEJERAS O CONSULTORAS DE BELLEZA.

3-DENTRO DEL AREA DE VENTAS ENCONTRAMOS A LAS EJECUTIVAS Y GERENTES DE VENTA O DE ZONA:

A-LAS EJECUTIVAS: SE LES LLAMA LIDERES; SON LAS ENCARGADAS POR ZONA DE BUSCAR NUEVOS CLIENTES, RECIBIR LOS PEDIDOS DE LAS CONSEJERAS, SUPERVISAN EL REPARTO DE LOS MISMOS Y EN EL PREVIO AL VENCIMIENTO DE LA DEUDA O INCLUSO EN LAS PRIMERAS SEMANAS DEPUES DE VENCIDA, REALIZAN LA COBRANZA.

B-LAS GERENTES DE ZONA SON LAS JEFAS DE UN DETERMINADO GRUPO DE LIDERES, ELLAS SON LAS QUE VALIDAN LA INSCRIPCION DE UNA NUEVA CONSEJERA, SUPERVISAN LA LABOR DE LAS EJECUTIVAS DE ZONA Y ACOMPAÑAN EN LA COBRANZA A LAS MISMAS, ASI COMO DE RESOLVER CUALQUIER PROBLEMA QUE HAYA AL RESPECTO DE ALGUN PEDIDO.

4.-TIPO DE CARTERA:

ETAPA NORMAL :

*VENCIMIENTO DE DEUDA APROXIMADO 4 MESES (120 DIAS)

CLIENTES CON UNA COBRANZA PREVIA DE:

*GERENTE Y LIDER DE ZONA HASTA 21 DIAS DESPUES DE ENTREGADA LA MERCADERIA

*CALL CENTER DE LA MISMA EMPRESA

ETAPA ESPECIAL:

*VENCIMIENTO DE DEUDA APROXIMADO 6 MESES (180 DIAS)

CLIENTES CON UNA COBRANZA PREVIA DE:

*GERENTE Y LIDER DE ZONA HASTA 21 DIAS DESPUES DE ENTREGADA LA MERCADERIA

*CALL CENTER DE LA MISMA EMPRESA

*1 ESTUDIO DE COBRANZAS EN ETAPA NORMAL.

EN AMBAS ETAPAS LA COBRANZA EN EL ESTUDIO SE REALIZA DURANTE 2 MESES (60 DIAS)

5.-TIPO DE COBRANZA:

*GESTION TELEFONICA: REALIZADA POR EL PERSONAL DE CALL, SE ENCARGAN DE UBICAR Y GESTIONAR LA COBRANZA ASI COMO CONCRETAR Y HACER EL SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE PAGO.

*GESTION DOMICILIARIA: REALIZADA POR LOS PROCURADORES QUIENES DE LA MISMA FORMA REALIZAN EN CAMPO LA GESTION DE LA COBRANZA TRATANDO DE UBICAR A CLIENTE PARA CONCRETAR UN COMPROMISO O EN SU DEFECTO COMUNICANDO EN EL INMUEBLE LAS ACCIONES A TOMAR.

*OPERATIVOS: COBRANZA PUNTUAL SE REALIZA OPERATIVOS EN BASE A COMPROMISOS DE PAGO, PAGOS INCUMPLIDOS Y ALGUNOS CASOS DONDE SE REQUIERA REFORZAR LA GESTION TELEFONICA CON EL FIN DE CONCRETAR EL INMEDIATO PAGO DE LA DEUDA.

6-PARTICULARIDAD DE LA CUENTA:

*LA DEUDA SE GENERA RAIZ DEL INCUMPLIMIENTO DE PAGO DE LOS PRODUCTOS DE BELLEZA ADQUIRIDOS POR LAS VENDEDORAS ANTE LA EMPRESA, LOS MISMOS QUE SE ENTREGAN A SOLICITUD DE LAS MISMAS.

*LA EMPRES REALIZA 18 CAMPAÑAS DE VENTA DURANTE EL AÑO Y VAN CADA 21 DIAS.

*LOS PRODUCTOS SON ENTREGADOS Y LUEGO DE 21 DIAS SE CONTABILIZA LA FECHA DE VENCIMIENTO

*DENTRO DE ESOS 21 DIAS LA GERENTE Y LIDER DE ZONA REALIZAN LA COBRANZA A LA CONSEJERA.

*INTERESES CERO: LA EMPRESA NO HACE NINGUN TIPO DE RECARGO NI DE INTERESES, NI MORAS, ETC. LA DEUDA SE COBRA SIN NINGUN ADICIONAL.

*LAS DEUDAS CORRESPONDEN AL PRECIO DE COSTO DEL PRODUCTO. (NO PRECIO DE CATALAGO)

*POR EL BENEFICIO DE NO PAGAR INTERESES, NO FINANCIAMOS LA DEUDA Y EXIGIMOS EL PAGO MAXIMO DENTRO DE 72 HORAS COMO MAXIMO DE EFECTUADA LA LLAMADA O LA VISITA.

*EL FINANCIAMIENTO SE REALIZAR EN CASOS ESPECIALES, Y DE MANERA SEMANAL PARA QUE DENTRO DEL PRIMER MES DE COBRANZA EL CLIENTE PUEDE CANCELAR LA DEUDA REAL.

*LA CLIENTE AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA SE CONVIERTE EN CONSEJERA DE BELLEZA:

*SE EL OTORGA UN CODIGO, CON EL MISMO PUEDE HACER PEDIDOS Y PAGAR SUS DEUDAS.

*FIRMA UNA LETRA EN GARANTIA (EN BLANCO)

*FIRMA UNA AUTORIZACION PARA EL LLENADO DE LA LETRA EN UNA COBRANZA JUDICIAL POSTERIOR.

*FIRMA UNA SOLICITUD DE CREDITO DONDE CONSIGNA TODOS SUS DATOS PERSONALES Y TELEFONOS DE REFERENCIA

*DE TENER AVAL, ESTE FIRMA LOS MISMOS DOCUMENTOS AL IGUAL QUE LA TITULAR.

7-PROBLEMAS FRECUENTES:

* CONSEJERA NO PASO PEDIDO: CUANDO LA CONSEJERA MANIFIESTA NO HABER PASADO DICHO PEDIDO

CONSEJERA PAGO DEUDA: CUANDO LA CONSEJERA PAGO PARTE O TODA LA DEUDA A LAS EJECUTIVA DE ZONA

LA CONSEJERA NUNCA VENDIO ESIKA: SE DA EN 2 CASOS:

*LA CONSEJERA SE INSCRIBIO PERO NUNCA LLEGO A VENDER

*LA CONSEJERA NUNCA SE INSCRIBIO Y NUNCA VENDIO ESTOS PRODUCTOS.

* CONSEJERA INUBICADA O DESCONOCIDA: CUANDO LA CONSEJERA NUNCA VIVIO EN EL DOMICILIO LEGAL(DOMICILIO PROPORCIONADO POR LA EMPRESA COMO LUGAR DONDE SE DEJO LA CAJA DE PRODUCTOS)

* CUANDO LA CONSEJERA SE MUDO MUCHO ANTES DEL VENCIMIENTO DE LA DEUDA.

EN ESTOS CASOS SE DEBE PREPARAR UNA DECLARACION JURADA DONDE LA TITULAR O DUEÑA DE CASA MANIFIESTE AL DETALLE EL PROBLEMA QUE PRESENTA.

ESTA INFORMACION SE REMITIRA A ESIKA PARA QUE SE HAGAN AS AVERIGUACIONES DEL CASO Y DEN PRONTA SOLUCION.

8-LUGARES DE PAGO:

EN TODOS LOS BANCOS:

DE LA NACION
INTERBANK
BCP
FINANCIERO
SCOTIABANK
CONTINENTAL

AGENTES DE BANCO:

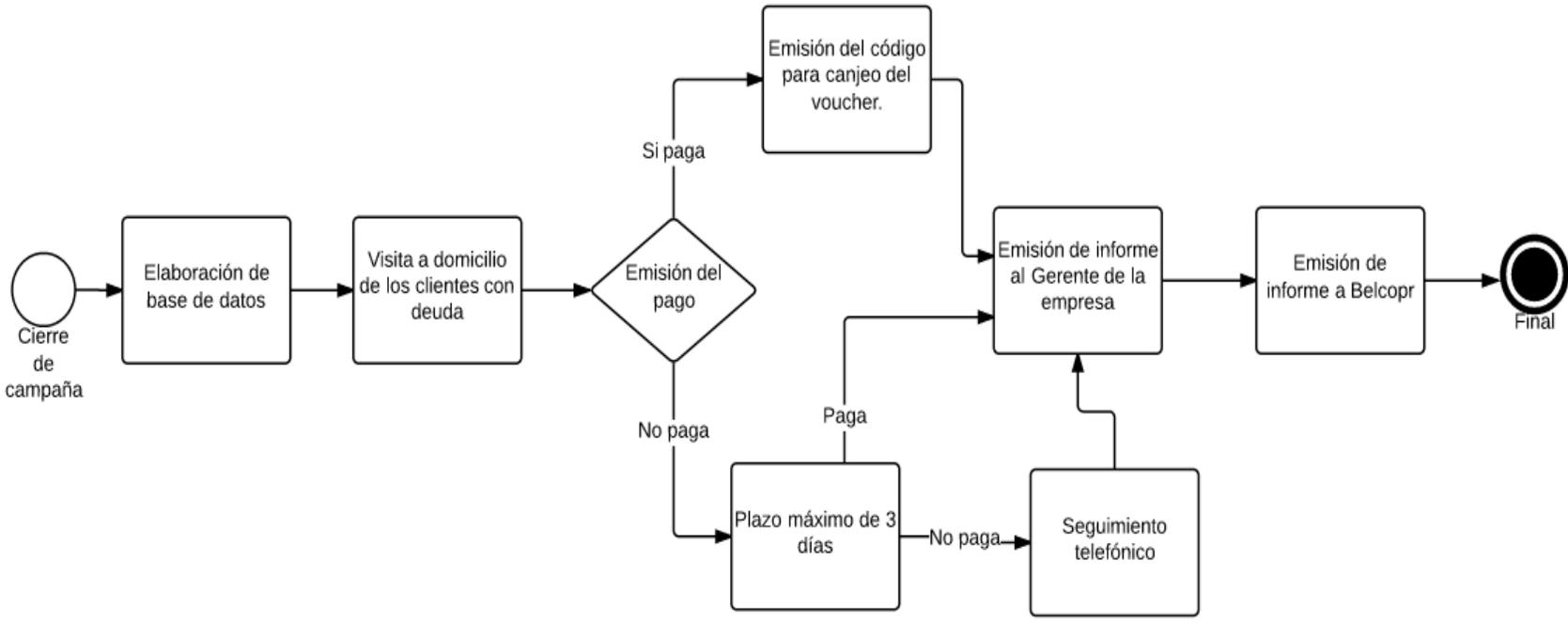
BOTICAS Y FARMACIAS
SUPERMERCADOS
TIENDAS Y BODEGAS
LOCUTORIOS
ETC

TODOS ESTOS LUGARES ESTAN INTERCONECTADOS CON LOS BANCOS.

TAN SOLO SE ACERCAN INDICAN QUE PAGARAN UNA CUENTA DE BELCORP Y LE ENTREGAN EL CODIGO DE CONSEJERA(OJO NO PUEDEN PAGAR CON DNI, NOMBRE, CUENTA SOLO ACEPTARAN PAGOS SI DICEN QUE ES EL CODIGO DE CONSEJERA)

Fuente: Grupo Recupera

Anexo N°06
Flujograma del proceso de cobranza



Fuente: Grupo Recupera

Anexo N°07

Noticias



TOP COMPANY IN PERU

Estamos muy contentos con nuestro trabajo en el 2014 fuimos parte de las compañías top en el Perú, a bse de esfuerzo y trabajo este 2015 vendemos con muchas novedades.

Fuente: Recupera y Asociados



ANECOP ANUNCIA EL INDICE DE MOROSIDAD 2014 EN EL PERU

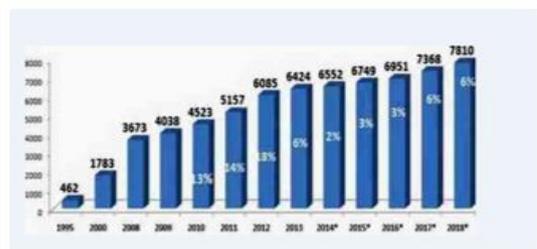
Durante el 2014 la morosidad en el Perú fue de 2.4% mientras que a nivel de Latinoamerica 3.0% siendo Brasil el que muestra el índice más alto con un 4%.

Fuente: ANECOP



Fuente: Diario El Comercio

Desaceleración económica afecta crecimiento de sector cosmético

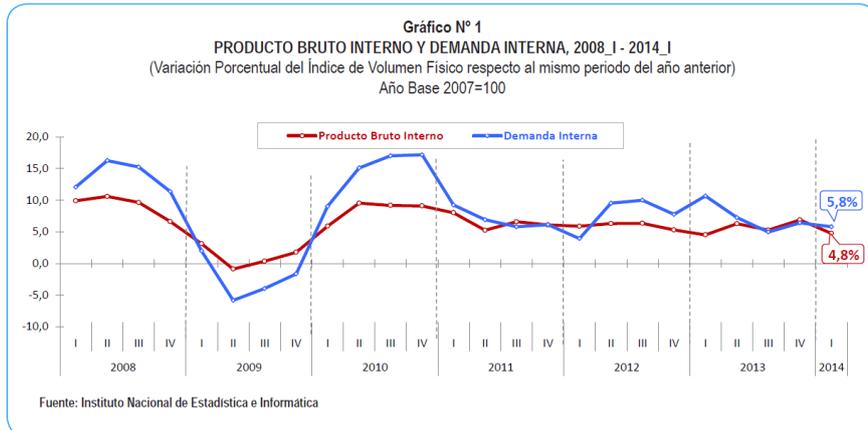


Fuente: COPECOH

Anexo N°08

Cuadros de PBI 2014

PBI Trimestral - Informe - Técnico

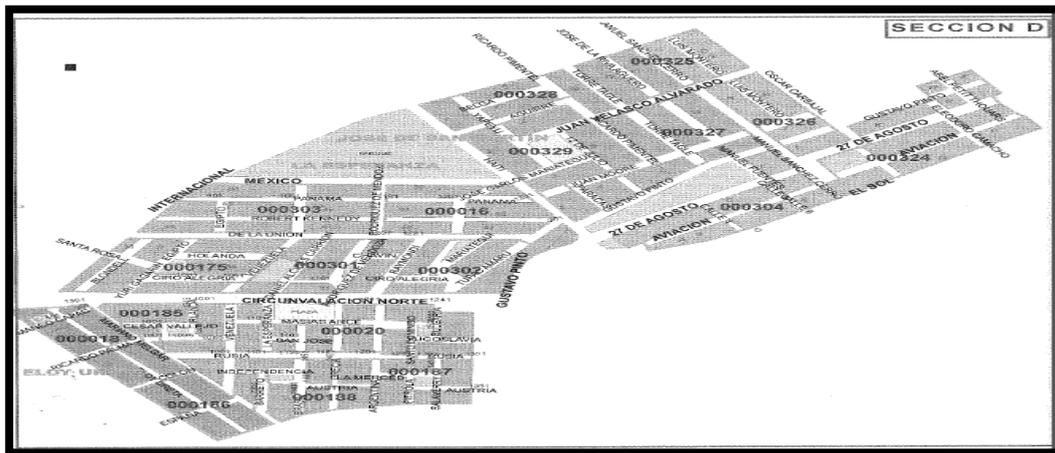


Anexo N°09

Auditoria Interna Belcorp – Esika

| Territorio | Código | Nombre y Apellidos | Departamento | Provincia | Distrito | Urbanizacion | Direccion |
|------------------------|-----------|--------------------------------|--------------|-----------|--------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 303 | 000554901 | DORIS SOLEDAD YUFRA MAMANI | TACNA | TACNA | ALTO DE LA ALIANZA | PJ LA ESPERANZA | ROBERT KENNEDY 1268 |
| Total 000554901 | | | | | | | |
| 329 | 000555355 | DOLORES LLANOS DE VELASQUEZ | TACNA | TACNA | TACNA | PJ LA ESPERANZA | SAN ANTONIO MNZ.15 LOT.10 TER.057 |
| 329 | 000555355 | DOLORES LLANOS DE VELASQUEZ | TACNA | TACNA | TACNA | PJ LA ESPERANZA | SAN ANTONIO MNZ.15 LOT.10 TER.057 |
| Total 000555355 | | | | | | | |
| 20 | 003548805 | JUSTINA JUANA COHAILA APAZA | TACNA | TACNA | TACNA | OJU TACNA | BRASIL 1495 |
| Total 003548805 | | | | | | | |
| 175 | 004109295 | FRESIA CACERES CHOQUE | TACNA | TACNA | TACNA | URB RESIDENCIAL MONTEVERDE | MNZ.B LOT.02 TER.052 |
| Total 004109295 | | | | | | | |
| 188 | 005739160 | NORMA NOEMI BLANCO CONTRERAS | TACNA | TACNA | ALTO DE LA ALIANZA | PJ LA ESPERANZA | BRASIL 1425 |
| Total 005739160 | | | | | | | |
| 187 | 010316537 | MARGARITA RINA ZAVALA CALDERON | TACNA | TACNA | TACNA | PJ ELOY G URETA | MARIANO MELGAR 1374 INT.A TER.048 |
| Total 010316537 | | | | | | | |
| 304 | 010671590 | SHEILA JHOELA COAGUIRA CONDORI | TACNA | TACNA | ALTO DE LA ALIANZA | PJ ALTO DE LA ALIANZA | AV INTERNACIONAL 174. |
| Total 010671590 | | | | | | | |

Fuente: Belcorp



Fuente: Belcorp

Anexo N°10

Modelo de cargo de Gestor Campo

350

Grupo Recaudera
Firma Suiza

Nº 16.0183.000-2

Oficina: Florencia Luis Código: 1011

Datos del Predio Visitado

| Tipo de Vivienda | Zona | Motivo |
|------------------|-------------|------------------------|
| Chalé | Residencial | De más |
| Departamento | Residencial | Ya no aplica |
| Casa Habitación | Residencial | Dirección Incompleta |
| Comedor | Rural | Dirección No Existente |
| Solar | AA. LL. | Reservado |
| Quinta | Invasión | Desaparecido |
| Casa Rural | Colindada | Asiento 1° Visita |
| Otro | Otro | Asiento 2° Visita |

| | | | |
|---------------|------------|----------|--------------|
| Condición | Propiedad | Puerta: | CONSTRUCCIÓN |
| Propietario | Compartida | madera | Nota |
| Industria | Al | Fierro | Zuloche |
| Ayudado | Agua | Aluminio | Estero |
| Casa Familiar | Nº Pisos | No tiene | Arriba |
| Aloj. Venta | | Color: | Madera |
| | | | Oro |

Color de Fachada: blanca

COMENTARIO DE LA GESTION **FECHA DE VISITA**

zona dpto Sanchez

Compromiso de Pago Fecha: () / () / () Monto: ()

Firma del Auxiliar de Cobranza Firma de Recepción

Nombre: _____ Nombre: _____

DNI: _____ Tel. Fijo: _____

Cel: _____ Email: _____

Título Pasaporte Otros

Fuente: Belcorp

Anexo N°11
Relación de Líderes de Zona

| Region | Zona | Cliente | Sección | Nombre del Cliente | Nivel | Localidad | RPM | Celular |
|--------|------|----------|---------|--------------------|----------|-------------|---------|-----------|
| L6 | 6071 | 861235 | I | CERON AYA | Oro | EL AGUSTINO | #873635 | 996056688 |
| L6 | 6071 | 11225616 | J | CLEMENTE C | Plata | EL AGUSTINO | #789635 | 990242068 |
| L6 | 6072 | 871753 | A | MATTOS GA | Plata | EL AGUSTINO | #789916 | 990669708 |
| L6 | 6072 | 873004 | B | JUNCO PACH | Oro | EL AGUSTINO | #789510 | 990246036 |
| L6 | 6072 | 870838 | C | ACEVEDO H | Bronce | EL AGUSTINO | #789511 | 990246099 |
| L6 | 6072 | 36816600 | D | POZO OBLIT | Bronce | EL AGUSTINO | #787179 | 964080549 |
| L6 | 6072 | 8763488 | F | RODRIGUEZ | Oro | EL AGUSTINO | #789512 | 990246317 |
| L6 | 6081 | 849464 | A | GALARZA M | Oro | SAN LUIS | #318582 | 971120373 |
| L6 | 6081 | 3339971 | B | AGUILAR LO | Plata | SAN LUIS | #789436 | 990244675 |
| L6 | 6081 | 20412445 | C | SALAVERRY | Bronce | SAN LUIS | #789854 | 954041597 |
| L6 | 6081 | 10064333 | D | GONZALES S | Plata | SAN LUIS | #789428 | 990243619 |
| L6 | 6081 | 5411424 | E | COTARMA Y | Plata | SAN LUIS | #873347 | 996019546 |
| L6 | 6081 | 7822251 | F | APAZA VILLA | Bronce | SAN LUIS | #787033 | 975499296 |
| L6 | 6081 | 9829164 | G | MARTEL RUB | Oro | SAN LUIS | #789518 | 990247280 |
| L7 | 7011 | 35277676 | A | CABALLERO | Bronce | CHORRILLOS | #787253 | 975499327 |
| L7 | 7011 | 33145802 | B | ZARATE CHU | Bronce | CHORRILLOS | *384007 | 980128612 |
| L7 | 7011 | 32370322 | C | MARAVI ALM | Bronce | CHORRILLOS | #789578 | 990252806 |
| L7 | 7011 | 1085875 | D | RODRIGUEZ | Plata | CHORRILLOS | #789628 | 990241870 |
| L7 | 7011 | 1086421 | E | TORRES RO | Plata | CHORRILLOS | #793941 | 985630167 |
| L7 | 7011 | 1087517 | F | LARA JAIME | Platinum | CHORRILLOS | #789579 | 990252871 |

Fuente: Belcorp

Anexo N°12

Reporte de Observaciones

| | | | | | | | |
|----|--------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------------------|-------------------|---|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | Reporte de Observaciones | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | Región | Zona | Cliente | Sección | Nombre del Cliente | Localidad | Descripción |
| 6 | L1 | 1031 | 9511148 | A | QUISPE ROJAS YOLANDA | SANTIAGO DE SURCO | No registra casa (casa abandonada) |
| 7 | L7 | 7062 | 5570824 | G | LLAYA MODESTO MARIA | CANETE | Indica que no conoce a lider nunca compro productos |
| 8 | L7 | 7071 | 430803 | A | FUENTES DE VELIT CARMEN | CHINCHA | Realizo el pago a lider. |
| 9 | L4 | 4073 | 38214985 | C | ROMERO TALLEDO MARLENI | INDEPENDENCIA | Problemas con la lider. |
| 10 | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | |

Fuente: Grupo Recupera

Anexo N°13

Apertura de cartera: Normal

| DESPACHOS CAMPO LIMA | | | | | | Valores | | |
|-------------------------|-------------------------|---------------|----------|----------|------------|----------------------|---------------------|----------|
| IND_PAG | (Varios elementos) | | | | | Con | Saldo INI | Recupero |
| SA_M10 | (Todas) | | | | | | | |
| Resultado Gestion_Campo | (Varios elementos) | | | | | | | |
| Stat_Cam | Vigente | | | | | | | |
| MES_CIE | (Todas) | | | | | | | |
| UBIGEO | (Todas) | | | | | | | |
| Distrito_predeterminado | Fecha de Cierre | Grupo | Region | STAT_CAR | | | | |
| ⊗ BRE? | | | | | 31 | S/. 9,518.27 | S/. 1,189.08 | |
| ⊗ INDEPENDENCIA | | | | | 54 | S/. 16,324.94 | S/. 1,122.58 | |
| ⊗ LIMA | | | | | 61 | S/. 17,118.22 | S/. 2,102.76 | |
| ⊗ LOS OLIVOS | ⊗ 2014-09-12 | ⊗ 6428 | ⊗ LIMA 4 | NORMAL | 41 | S/. 9,550.64 | S/. 832.20 | |
| | | ⊗ 6428 / 6474 | ⊗ LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 204.41 | S/. 100.00 | |
| | | ⊗ 6428 / 6518 | ⊗ LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 286.12 | S/. 34.50 | |
| | Total 2014-09-12 | | | | 43 | S/. 10,041.17 | S/. 966.70 | |
| | ⊗ 2014-09-26 | ⊗ 6474 | ⊗ LIMA 4 | NORMAL | 35 | S/. 9,014.90 | S/. 818.79 | |
| | | ⊗ 6474 / 6518 | ⊗ LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 820.94 | S/. - | |
| | Total 2014-09-26 | | | | 36 | S/. 9,835.84 | S/. 818.79 | |
| Total LOS OLIVOS | | | | | 79 | S/. 19,877.01 | S/. 1,785.49 | |
| ⊗ RIMAC | | | | | 30 | S/. 9,237.61 | S/. 2,010.21 | |
| ⊗ SAN MARTIN DE PORRES | | | | | 1 | S/. 535.96 | S/. - | |
| Total general | | | | | 256 | S/. 72,612.01 | S/. 8,210.12 | |

Fuente: Recupera y Asociados

Inicio mes de noviembre 2014, objetivo establecido con un mínimo de recupero de la cartera con un 40% del total general.

Anexo N°14

Cierre de cartera: Normal

| DESPACHOS CAMPO LIMA | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------|--------|----------|------------|----------------------|----------------------|--|--|
| IND_PAG | (Varios elementos) | | | | | | | | |
| SA_M10 | (Todas) | | | | | | | | |
| Resultado Gestion_Campo | (Varios elementos) | | | | | | | | |
| Stat_Cam | Vigente | | | | | | | | |
| MES_CIE | (Todas) | | | | | | | | |
| UBIGEO | (Todas) | | | | | | | | |
| | | | | | Valores | | | | |
| Distrito_predeterminado | Fecha de Cierre | Grupo | Region | STAT_CAR | Con | Saldo INI | Recupero | | |
| BRE? | | | | | 31 | S/. 9,518.27 | S/. 4,857.75 | | |
| INDEPENDENCIA | | | | | 54 | S/. 16,324.94 | S/. 3,532.07 | | |
| LIMA | | | | | 61 | S/. 17,118.22 | S/. 8,102.76 | | |
| LOS OLIVOS | 2014-09-12 | 6428 | LIMA 4 | NORMAL | 41 | S/. 9,550.64 | S/. 8,832.20 | | |
| | | 6428 / 6474 | LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 204.41 | S/. 100.00 | | |
| | | 6428 / 6518 | LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 286.12 | S/. 34.50 | | |
| | Total 2014-09-12 | | | | 43 | S/. 10,041.17 | S/. 8,966.70 | | |
| | 2014-09-26 | 6474 | LIMA 4 | NORMAL | 35 | S/. 9,014.90 | S/. 3,818.79 | | |
| | | 6474 / 6518 | LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 820.94 | S/. - | | |
| | Total 2014-09-26 | | | | 36 | S/. 9,835.84 | S/. 3,818.79 | | |
| Total LOS OLIVOS | | | | | 79 | S/. 19,877.01 | S/. 12,785.49 | | |
| RIMAC | 2014-09-12 | 6428 | LIMA 4 | NORMAL | 20 | S/. 6,393.12 | S/. 2,298.97 | | |
| | | 6428 / 6474 | LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 227.56 | S/. 227.50 | | |
| | Total 2014-09-12 | | | | 21 | S/. 6,620.68 | S/. 2,526.47 | | |
| | 2014-09-26 | 6474 | LIMA 4 | NORMAL | 7 | S/. 1,746.55 | S/. 449.94 | | |
| | | 6474 / 6518 | LIMA 4 | NORMAL | 2 | S/. 870.38 | S/. 33.80 | | |
| | Total 2014-09-26 | | | | 9 | S/. 2,616.93 | S/. 1,483.74 | | |
| Total RIMAC | | | | | 30 | S/. 9,237.61 | S/. 3,782.21 | | |
| SAN MARTIN DE PORRES | 2014-09-12 | 6428 | LIMA 4 | NORMAL | 1 | S/. 535.96 | S/. - | | |
| | Total 2014-09-12 | | | | 1 | S/. 535.96 | S/. - | | |
| Total SAN MARTIN DE PORRES | | | | | 1 | S/. 535.96 | S/. - | | |
| Total general | | | | | 256 | S/. 72,612.01 | S/. 33,060.07 | | |

Fuente: Recupera y Asociados

Según lo establecido por la empresa, se cumplió con el objetivo planeado en la Cartera Normal, objetivo de realizar un recupero del 40% del saldo inicial.

Monto mínimo para cumplir con el objetivo: S/. 29044.804

Anexo N°15

Inicio - Cierre de cartera: Especial

| DESPACHOS CAMPO | | | | | | Valores | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|---------------|--------|----------|------------|------------|-------------------|------------|-----------------|
| IND_PAG | (Varios elementos) | | | | | | | | |
| SA_M10 | (Todas) | | | | | | | | |
| Resultado Gestion_Campo | (Varios elementos) | | | | | | | | |
| Stat_Cam | Vigente | | | | | | | | |
| MES_CIE | (Todas) | | | | | | | | |
| UBIGEO | (Todas) | | | | | | | | |
| Distrito_predetermin | Fecha de Cierre | Grupo | Regio | STAT | Con | Saldo INI | Recupero | | |
| ◉ BELLAVISTA | | | | | 18 | S/. | 5,052.62 | S/. | 160.00 |
| ◉ CALLAO | ◉ 2014-09-03 | ◉ 6407 | ◉ LIMA | ESPECIAL | 75 | S/. | 19,255.06 | S/. | 674.00 |
| | Total 2014-09-03 | | | | 75 | S/. | 19,255.06 | S/. | 674.00 |
| | ◉ 2014-09-17 | ◉ 6437 | ◉ LIMA | ESPECIAL | 100 | S/. | 27,719.83 | S/. | 905.73 |
| | Total 2014-09-17 | ◉ 6437 / 6490 | ◉ LIMA | ESPECIAL | 3 | S/. | 1,017.95 | S/. | - |
| Total CALLAO | | | | | 103 | S/. | 28,737.78 | S/. | 905.73 |
| | | | | | 178 | S/. | 47,992.84 | S/. | 1,579.73 |
| ◉ CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO | | | | | 5 | S/. | 1,015.98 | S/. | - |
| ◉ CHORRILLOS | | | | | 50 | S/. | 11,026.26 | S/. | 648.98 |
| ◉ LA PERLA | | | | | 13 | S/. | 3,518.57 | S/. | 526.47 |
| ◉ LA PUNTA | | | | | 1 | S/. | 440.83 | S/. | - |
| ◉ LURIN | | | | | 12 | S/. | 3,103.24 | S/. | - |
| ◉ PACHACAMAC | | | | | 1 | S/. | 296.65 | S/. | - |
| ◉ PUCUSANA | | | | | 8 | S/. | 2,627.98 | S/. | - |
| ◉ SAN BARTOLO | | | | | 2 | S/. | 378.02 | S/. | - |
| ◉ SAN MARTIN DE POI | ◉ 2014-09-03 | ◉ 6407 | ◉ LIMA | ESPECIAL | 52 | S/. | 13,078.57 | S/. | 378.43 |
| | Total 2014-09-03 | ◉ 6407 / 6437 | ◉ LIMA | ESPECIAL | 3 | S/. | 559.48 | S/. | 50.00 |
| | ◉ 2014-09-17 | ◉ 6437 | ◉ LIMA | ESPECIAL | 62 | S/. | 13,114.23 | S/. | 256.40 |
| | Total 2014-09-17 | ◉ 6437 / 6490 | ◉ LIMA | ESPECIAL | 1 | S/. | 130.02 | S/. | 43.39 |
| Total SAN MARTIN DE PORRES | | | | | 63 | S/. | 13,244.25 | S/. | 299.79 |
| ◉ YENTANILLA | | | | | 8 | S/. | 1,959.53 | S/. | - |
| ◉ VILLA EL SALVADOR | | | | | 95 | S/. | 22,678.95 | S/. | 1,307.65 |
| ◉ PUNTA HERMOSA | | | | | 2 | S/. | 526.56 | S/. | - |
| ◉ VILLA MARIA DEL TRIUNFO | | | | | 1 | S/. | 382.25 | S/. | - |
| Total general | | | | | 512 | S/. | 127,882.58 | S/. | 4,951.05 |

Fuente: Recupera y Asociados

Inicio mes de noviembre 2014, objetivo establecido con un mínimo de recupero de la cartera con un 20% del total general.

Anexo N°16

Cierre de cartera: Especial

| DESPECHOS CAMPO LIMA | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------|---------|--------|----------|------------|------------|-------------------|------------|------------------|
| IND_PAG | (Varios elementos) | | | | | | | | |
| SA_M10 | (Todas) | | | | | | | | |
| Resultado Gestion_Campo | (Varios elementos) | | | | | | | | |
| Stat_Cam | Vigente | | | | | | | | |
| MES_CIE | (Todas) | | | | | | | | |
| UBIGEO | (Todas) | | | | | | | | |
| | | Valores | | | | | | | |
| Distrito_predeterminado | Fecha de Cierre | Grupo | Region | STAT_CAR | Con | Saldo INI | Recupero | | |
| BELLAVISTA | | | | | 18 | S/. | 5,052.62 | S/. | 1,160.00 |
| CALLAO | | | | | 178 | S/. | 47,992.84 | S/. | 20,579.73 |
| CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO | | | | | 5 | S/. | 1,015.98 | S/. | - |
| CHORRILLOS | | | | | 50 | S/. | 11,026.26 | S/. | 8,436.98 |
| LA PERLA | | | | | 13 | S/. | 3,518.57 | S/. | 526.47 |
| LA PUNTA | | | | | 1 | S/. | 440.83 | S/. | - |
| LURIN | | | | | 12 | S/. | 3,103.24 | S/. | - |
| PACHACAMAC | | | | | 1 | S/. | 296.65 | S/. | - |
| PUCUSANA | | | | | 8 | S/. | 2,627.98 | S/. | - |
| SAN BARTOLO | | | | | 2 | S/. | 378.02 | S/. | - |
| SAN MARTIN DE PORRES | | | | | 118 | S/. | 26,882.30 | S/. | 13,487.22 |
| VENTANILLA | | | | | 8 | S/. | 1,959.53 | S/. | - |
| VILLA EL SALVADOR | | | | | 95 | S/. | 22,678.95 | S/. | 9,307.65 |
| PUNTA HERMOSA | | | | | 2 | S/. | 526.56 | S/. | - |
| VILLA MARIA DEL TRIUNFO | | | | | 1 | S/. | 382.25 | S/. | - |
| Total general | | | | | 512 | S/. | 127,882.58 | S/. | 53,498.05 |

Fuente: Recupera y Asociados

Según lo establecido por la empresa, se cumplió con el objetivo planeado en la Cartera Normal, objetivo de realizar un recupero del 20% del saldo inicial.

Monto mínimo para cumplir con el objetivo: S/. 25526.51