

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

"RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA: PROGRAMA  
DE CAPACITACION E INCENTIVOS PARA UN  
EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE  
CREDITO Y COBRANZAS."

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**ALEJANDRO GOMEZ HERNANDEZ**

ASESOR: LIC. REGINO QUIROZ SOLIS.

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON  
FOLIA DE ORIGEN

203060



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

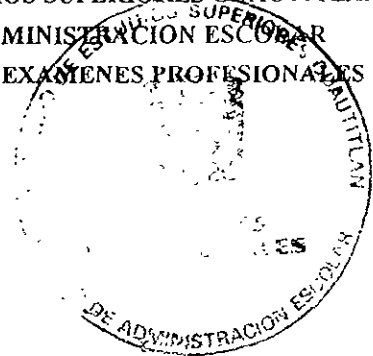
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

**RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA : PROGRAMA DE  
MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA UN EQUIPO DE TRABAJO  
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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



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

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

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

Recursos Humanos. Propuesta: "Programa de Motivación e Incentivos para un Equipo de Trabajo del Departamento de Crédito y Cobranzas"

que presenta el pasante: Alejandro Gómez Hernández  
con número de cuenta: 7932280-1 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Lic. Regino Quiroz Solis</u>	<u>[Signature]</u>
<u>II</u>	<u>Lic. Francisco Ramirez Ornelas</u>	<u>[Signature]</u>
<u>III</u>	<u>Lic. Yolanda Zamudio Garcia</u>	<u>[Signature]</u>

**A DIOS.**

POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO.  
Y PERMITIRME VIVIR.

**A MI PADRE. SR. ALFREDO GÓMEZ CASAS.**

POR HACER DE MI UN HOMBRE.

**A MI MADRE. SRA. GENOVEVA HEDZ. DE GÓMEZ.**

POR SU CARIÑO Y COMPRENSIÓN.

**A MIS HERMANOS :**

ING. ALFREDO GÓMEZ HERNANDEZ.  
ING. RAFAEL GÓMEZ HERNANDEZ.  
ING. ARMANDO GÓMEZ HERNANDEZ.

POR TODO LO VIVIDO.

**A MIS HIJOS :**

PERLA CORAL  
JORGE LUIS

POR SER LA RAZÓN DE MI VIDA.

**A REYNA MENDOZA GUADARRAMA.**

POR TU TIEMPO, AMOR Y CARIÑO.  
PERO SOBRE TODO, POR TU GRAN APOYO

**A LA U.N.A.M.**

POR SER MI ALMA MATER.

**A LA FES-CUAUTITLAN.**

POR HACER DE MI UNA PERSONA ÚTIL A LA SOCIEDAD.

**A TODOS MIS MAESTROS DE GENERACIÓN.**

POR FORJARME COMO PROFESIONAL.

**A MIS COMPAÑEROS DE GENERACIÓN.**

**A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.**

**A LA FAMILIA MENDOZA GUADARRAMA.**

POR SU INMENSO CARIÑO Y APOYO.

**A LIC. ALMA DELIA MENDOZA G.**

POR SER COMO ERES. GRACIAS.

CON UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO A LAS SIGUIENTES PERSONAS QUE DE ALGUNA U OTRA MANERA ME APOYARON PARA EL CUMPLIMIENTO DE ESTE OBJETIVO.

LIC. JUAN FRANCISCO PEÑA YAÑEZ.

LIC. LEODRIEL TOLEDO CABRERA.

LIC. MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ.

LIC. JORGE MARES ARGUELLES.

LIC. MARTÍN RAMÍREZ MELENDES.

C.P. HUGO CASTAÑEDA VALENCIA.

C.P. FRANCISCO JAVIER RODRÍGUEZ LÓPEZ.

LIC. GABRIEL LEYVA COLUNGA.

C.P. CECILIA GARCÍA OSORNIO.

C.P. JOSÉ LUIS MARTÍNEZ BERRONES.

C.P. ELSA MARGARITA GALICIA LAGUNA.

LIC. JULIO ZUÑIGA ESTRADA.

ING. LEOBARDO LIMÓN HERNANDEZ.

LIC. GERARDO MENDOZA TORALES.

A MIS COMPAÑEROS DE MACER FEYR DE MÉXICO, S.A. DE C. V.

QUIERO DAR LAS GRACIAS POR SU SABIDURÍA VERTIDA, ASÍ COMO POR LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE ESTE SEMINARIO A LOS PROFESORES QUE LO DIRIGIERON Y DIERON PIE A LA CULMINACIÓN DE MIS ESTUDIOS PROFESIONALES.

LIC. FRANCISCO RAMÍREZ ÓRNELAS.

LIC. REGINO QUIROZ SOLIS.

LIC. YOLANDA ZAMUDIO GARCÍA.

ING. JOSÉ LUIS MORALES PRUNEDA.

AGRADEZCO A EL LIC. REGINO QUIROZ SOLIS, TODOS SUS CONSEJOS Y TIEMPO INVERTIDO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.



# ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	i
HIPÓTESIS.	ii
OBJETIVO	iii
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>

## Capítulo 1

<b>ASPECTOS GENERALES.</b>	<b>5</b>
1.1.- DEFINICIÓN DEL CRÉDITO.	6
1.2.- TIPOS DE CRÉDITO.	7
1.3 - LA COBRANZA.	10
1.4.- POLÍTICAS DE CRÉDITO	17
1.5.- JERARQUÍA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.	18
1.6 - ASPECTOS LEGALES.	19

## Capítulo 2

<b>EQUIPOS DE TRABAJO.</b>	<b>26</b>
2.1.- ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	27
2.2 - IMPORTANCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO.	32
2.3.- CLASES DE GRUPOS.	35
2.3.1. GRUPOS DE APRENDIZAJE	35
2.3.2 GRUPOS DE ACCIÓN	35
2.4.- TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES	36
2.4.1. FORMAL	36
2.4.2 INFORMAL	36
2.5.- CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.	37
2.6 - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO.	40

### **Capítulo 3**

<b>LA MOTIVACIÓN Y EL DESARROLLO.</b>	<b>44</b>
3.1.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO.	45
3.2 - LA MOTIVACIÓN.	52
3.2.1. GENERALIDADES.	52
3.2.2. PATRONES DE MOTIVACIÓN.	52
3.2.3. IMPULSOS MOTIVACIONALES.	55
3.2.4. MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO.	58
3.2.5. AUTORREALIZACIÓN.	63

### **Capítulo 4**

<b>CASO PRACTICO.</b>	<b>66</b>
4.1.- LA SUPERACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS COBRADORES.	67
4.2.- PROPUESTA.	77
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>103</b>

**1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. : LA FALTA DE ATENCIÓN A LOS GESTORES DE COBRANZA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL EN LA ACTUALIDAD, TRAE COMO CONSECUENCIA LA APATÍA, DESCONTENTO Y EL DESINTERÉS HACIA SU TRABAJO.**

**DANDO COMO RESULTADO EL ALARGAMIENTO DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA Y LA FALTA DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA.**

**2.- HIPÓTESIS.** : MEDIANTE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS, SE PUEDE OBTENER UN MEJOR RENDIMIENTO E INTERÉS DE LOS GESTORES DE COBRANZA, REMARCANDO LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA SU TRABAJO, CON LA ALTERNATIVA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS EN BASE A RESULTADOS.

**3.- OBJETIVO.** . OBTENER UNA MEJOR DISPOSICIÓN Y RENDIMIENTO DE LOS GESTORES DE COBRANZA, AL SABER LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO Y LOS BENEFICIOS QUE SE PUEDEN LOGRAR EN LA ORGANIZACIÓN AL TENER UNA CARTERA SANA, A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN Y LOS INCENTIVOS.

# INTRODUCCIÓN.

En el mundo actual la competencia avanza demasiado rápido como para que los administradores permitan la ocurrencia de sorpresas en medio del fragor de la batalla. *En este clima económico, las empresas no pueden darse el lujo de absorber muchas pérdidas antes de perder la guerra. En el presente no existe sustituto alguno para la victoria permanente.*

A medida que el cambio de milenio se aproxima, las organizaciones públicas y privadas en todo el mundo enfrentan cambios trascendentales. Sus experiencias han sobrepasado cualquier manera de administrar que se hayan manejado con anterioridad y no se vislumbra el fin. Todo apunta a que debemos prepararnos para muchos más cambios de los que la humanidad haya experimentado desde que se inició la Revolución Industrial, hace 150 años.

No es fácil explicar con precisión lo que está sucediendo o pronosticar con exactitud el resultado. Sin embargo, una cosa es evidente: las novedosas tecnologías flexibles brindan a las empresas la capacidad de elegir, a escala global, entre toda una nueva gama de opciones competitivas. Las compañías de todo el mundo aprovechan estas nuevas oportunidades y el efecto es la *globalización de la riqueza* y de la competencia. De pronto, las que dominaban en sus industrias se topan con que su liderazgo se cuestiona en formas que nunca imaginaron.

Además, muchas organizaciones descubren que sus inversiones en tecnología han dado origen, de manera silenciosa, a procesos operativos de funciones cruzadas y que la información que manejan y los procesos de planeación abarcan en la actualidad a toda la empresa. La libre circulación de la información, junto con la introducción de los procesos de calidad total y el otorgamiento de autoridad en los empleados, ha creado nuevas relaciones de trabajo y demostrado que muchas actividades estaban de más o eran superfluas.

Este tipo de dinámicas ha estimulado a las empresas a inventar nuevas formas de operación a través de la búsqueda de nuevas maneras para medir los resultados y la evaluación de las inversiones en recursos humanos, a menudo mediante la reducción de personal o volver a capacitarlos. Estos cambios son esenciales debido a que, con el auge de la economía global, tener sólo habilidad para competir no es suficiente. Las compañías deben aprender a expandirse para crear nuevos productos y definir mercados que ni siquiera han sido concebidos todavía. La pregunta para los administradores que guían a sus empresas y a la gente a través de estas transformaciones es: *¿Cómo serán capaces las compañías de crear su propio futuro exitoso?* La respuesta es: deben aprender de su entorno, de los mejores competidores, mercados, productos y procesos en su industria.

La presente propuesta esta encaminada a buscar el mejoramiento de una área de trabajo en una compañía que se ve envuelta en estos procesos mediante un programa de motivación e incentivos para los gestores de cobranza, mediante la utilización de una de las técnicas que en nuestra actualidad toma una importancia muy alta en la mayor parte de las empresas, como lo es la integración de equipos

de trabajo, que con una adecuada supervisión y también con el empeño de sus integrantes puede ser de gran utilidad para mejorar los problemas que se dan en el entorno del área de crédito, claro que al integrar los equipos se busca la satisfacción del individuo y que sepa el valor de su trabajo dentro de la compañía.

Dentro del primer capítulo se dan las generalidades de lo que es en sí el departamento de crédito y cobranzas, su definición, los tipos de crédito que hay, una semblanza de lo que es la cobranza y la importancia que esta tiene en la actualidad para poder continuar con el ciclo económico, se menciona también las políticas del departamento de crédito así como la jerarquía que este guarda dentro de la estructura de la empresa y por último se menciona los aspectos legales tan importantes en esta área, para evitar en lo máximo tener problemas de recuperación, en este sentido hago referencia al trato que se da entre el departamento de crédito y algún despacho jurídico si es que la empresa no cuenta con su propio abogado.

En el segundo capítulo abordaremos el tema de los equipos de trabajo, sus antecedentes y definición, así como la importancia y relevancia que estos guardan en la actualidad, para que se logre una mejor integración del personal de las organizaciones y hacer suyos los compromisos de tener un mejor nivel de vida y trabajo

Dentro de este mismo capítulo se menciona a los grupos que son parte de la evolución que se da dentro de las compañías para tener el resultado final que se pretende que es en este caso la integración de equipos. Se hará una breve descripción de los grupos de aprendizaje, acción, así como de los grupos formales e informales.

Otro punto más es las características de los equipos de trabajo, en el cual veremos cuales son los requisitos indispensables para poder tener los resultados que se desean de los equipos si se cumplen con las características adecuadas.

Por último se hace mención de las ventajas y desventajas que se pueden dar al trabajar en equipo, buscando que las personas que tienen pensado utilizar esta técnica eviten tener dificultades y aprovechen al máximo la formación de los mismos.

El tercer capítulo esta encaminado a tratar de tener un punto de referencia en cuanto a lo que es el comportamiento humano en busca de su motivación y desarrollo, en el cual se menciona como punto de partida el comportamiento humano y la motivación como herramientas básicas para encontrar los factores que como administradores nos ayuden a contar con todo el potencial posible del elemento más importante en toda organización como lo es el humano. Es importante señalar que este capítulo puede ser un tanto teórico, pero a fin de cuentas como lo señale antes nos da las bases para poder entender el inmenso potencial así como las innumerables necesidades que tienen cada uno de los elementos con los que tenemos relación día con día



En dicho capítulo se habla de las generalidades de la motivación, los patrones motivacionales así como de los impulsos de esta misma, la motivación él en trabajo y por último la autorrealización como meta final de todos los humanos.

Por último teniendo el fundamento de los tres primeros capítulos, en el cuarto hablaremos de la propuesta que se propone para *mejor el desempeño de los gestores de cobranza en particular de la empresa Macer Fepyr de México, S.A. de C.V., mediante un plan de incentivos y motivación.*

En primer termino se habla de la importancia de la motivación y buen trato que debe darse a los gestores, así como una serie de sugerencias para que ellos se sientan satisfechos y contentos con su trabajo contando con las herramientas básicas para el cumplimiento de las metas, tanto individuales como las de la organización.

Después se describe el perfil del puesto de los gestores, en el cual se pone de manifiesto sus actividades y obligaciones a *desarrollar.* En base a este perfil se realiza una evaluación que envía la matriz en España, para con ello poder fijar las metas y objetivos básicos para el buen desempeño de sus tareas. Que a su vez será parte fundamental para su incremento salarial.

Finalmente se da el plan de incentivos en el cual se remarca la importancia de cumplir con los presupuestos para la obtención de bonos, y tener una cobranza oportuna para que su porcentaje de comisión sea más amplia.

De la misma manera se proponen una serie de actividades para mejorar su aspecto personal, ya que a fin de cuentas ellos son la imagen de la compañía.

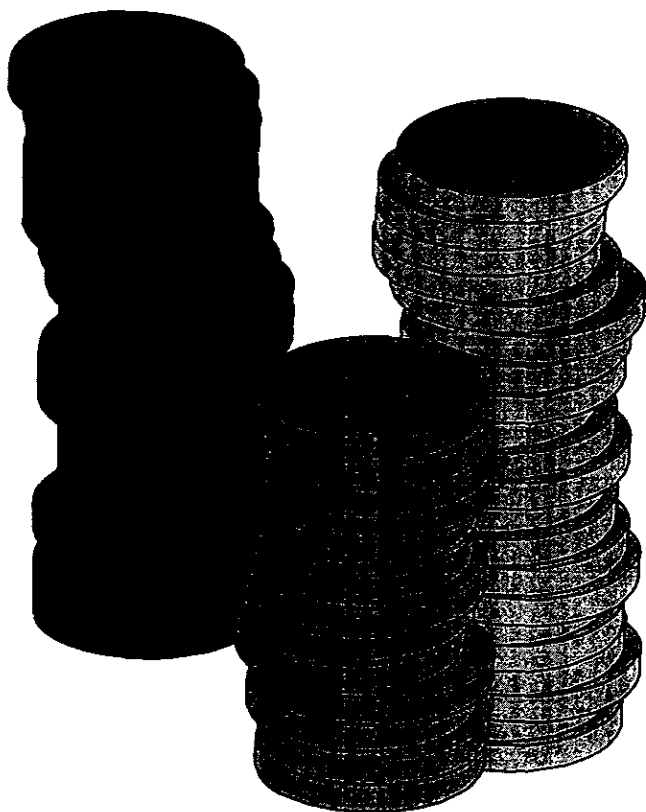
Como parte final de la presente propuesta se presentan las conclusiones, en las que se describen en forma sintetizada los aspectos más importantes del presente trabajo.

C A P Í T U L O

1

ASPECTOS GENERALES.

# GENERALIDADES DE CRÉDITO Y COBRANZAS



## 1.1. DEFINICIÓN.

**Crédito.** "Es la confianza que se da a una persona física y moral, a fin de que cumpla con sus necesidades económicas, contrayendo una obligación de pago"<sup>1</sup>

La palabra crédito proviene del latín "**creditum**" que significa confianza.

• Richard P. Ettinger en su obra "Crédito y Cobranza" menciona diferentes definiciones del crédito, tales como:

- \* Es el permiso para usar el capital de otro.
- \* Es el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro
- \* Es un derecho presente a pago a futuro.
- \* Es un medio de cambio que puede ser llamado dinero futuro como tal, provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.
- \* Es una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito <sup>2</sup>

**Crédito.** Fe o confianza que nos merece una persona o institución. En latín *credece* significa precisamente tener fe; en el comercio se dice que una persona recibe crédito cuando se le otorgan mercaderías o dinero con la seguridad de que habrá de devolver los artículos o pagar el importe a su debido tiempo.

La palabra misma "**crédito**" viene del latín "**credere**" que significa creer, tener confianza, y tener implícita la característica principal del crédito; la confianza en la recuperación. El crédito es tan antiguo como el comercio mismo, ya que permite el disfrute de un bien o servicio en forma inmediata con un pago diferido. La certidumbre del cobro y la obtención del mismo son sus principales características.<sup>3</sup>

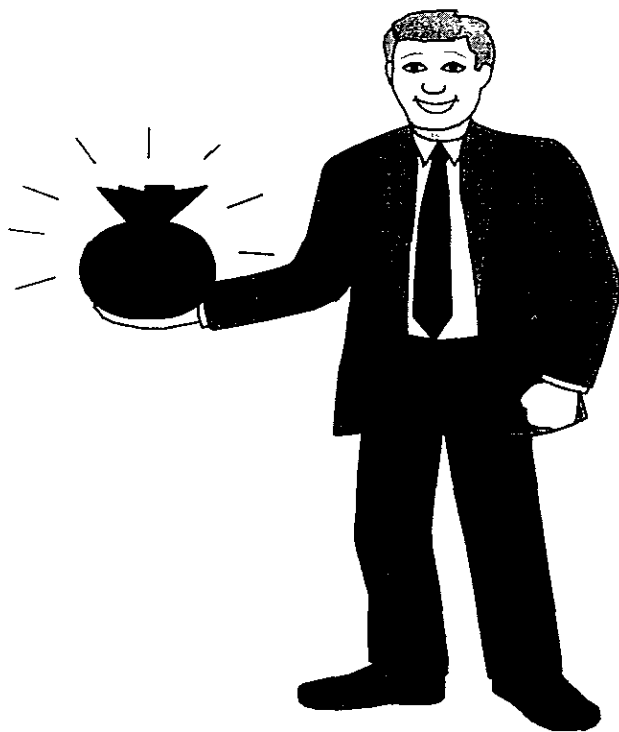
---

<sup>1</sup> Políticas del Comité de Crédito de la empresa Analizada

<sup>2</sup> Richard p Ettinger Crédito y Cobranzas.

<sup>3</sup> Zimmerman Enrique El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Edutecna Ediciones

# TIPOS DE CRÉDITO



## 1.2. TIPOS DE CRÉDITO.

Se ha dicho que el crédito es el alma de la economía moderna y efectivamente así es: sin él los engranajes de la producción, de la distribución, del comercio y del consumo quedarían paralizados.

La forma más simple del crédito aparece cuando vamos a comprar a una tienda y descubrimos que hemos olvidado el dinero; si el comerciante tiene fe y confianza en nosotros, nos permite llevar el artículo y pagar más tarde. Este crédito personal toma forma más definida cuando el comerciante nos abre una cuenta para que paguemos a fin de mes las compras que hagamos durante el mismo, en lugar de abonar en el acto nuestras compras. Una forma más compleja es la venta por mensualidades o a plazos, tan desarrollada en nuestros días; por medio de ella podemos disponer de un bien presente (una radio, una bicicleta, un juego de muebles) contra la promesa de pagos futuros.

Pero el crédito asume formas mucho más importantes. Un gobierno, por ejemplo, necesita dinero para construir obras públicas o para abonar sus deudas; recurre entonces al crédito, solicitando de los que poseen capitales que le presten la suma necesaria. Se compromete, por su parte, a pagar un interés periódico y a devolver el dinero prestado dentro de un plazo más o menos amplio. El crédito público se subdivide en dos grandes variedades: interior y exterior. La primera comprende empréstitos, bonos y obligaciones que se emiten y suscriben dentro del país. La segunda variedad se emite en plazas o mercados extranjeros y es suscrito por grupos financieros internacionales.

Junto al crédito público hallamos el privado, que se practica entre individuos y sociedades comerciales, y se caracteriza por el hecho de que sus plazos son más breves que los del público.

Teniendo en cuenta la garantía que lo protege, el crédito puede ser personal o real. El primero depende de la confianza que merezca quien lo solicita.

En este caso, la persona del comprador ha sido la base del crédito. Pero en el crédito real no ocurre así; la persona que otorga el crédito exige que una cosa sea afectada como garantía; este crédito se llama "real", porque *res*, en latín, significa precisamente "cosa". La garantía puede ser de dos clases: mueble o inmueble. Cuando una persona necesita dinero y entrega en un monte de piedad, banco municipal o casa de compraventa una máquina de escribir, está practicando el crédito prendario. Como la máquina es una cosa mueble (que puede ser trasladada de un lugar a otro), el contrato suscrito se llama prenda. Pero si una persona necesita mucho dinero y ofrece como garantía una cosa inmueble (que no se puede mover), como una casa o un terreno, está practicando el crédito hipotecario.

Pero no sólo los comerciantes otorgan crédito; hay instituciones que se dedican a facilitarlo bajo formas diversas. Son los bancos, que desarrollan una labor de *fundamental importancia al fomentar el comercio y estimular la industria.*

**Resumiendo, el crédito puede ser considerado en tres formas. Teniendo en cuenta el sujeto que lo solicita puede ser público o privado; a su vez, el público es interior o exterior. Considerando la garantía que otorgue, será personal o real; a su vez, el crédito real puede ser prendario o hipotecario. Por último, considerando la persona que lo otorga, puede ser mercantil o bancario.**

*Lejos de constituir un "mal necesario" para las empresas, el crédito es realmente el motor de la economía en general, y de la microeconomía de los negocios en particular, ya que posibilita la adquisición de bienes y servicios que serían inalcanzables si se tuviera que pagar de contado. Basta pensar cuantas personas podrían comprar una casa o un automóvil si tuviera que desembolsar todo su valor de inmediato y cuantas compañías podrían sobrevivir sin el crédito que se les conceden sus proveedores. La ausencia del crédito al consumidor, traería como consecuencia previsible e inevitable un retroceso de alcances inimaginables en la actividad económica mundial y consecuentemente en el bienestar general, en el empleo, y en el desarrollo tecnológico.*

Aunque existen muchas clases de crédito tales como el crédito internacional, el crédito de inversión, el crédito bancario o financiero, el crédito hipotecario, etc., en este trabajo solamente nos ocuparemos del *crédito al consumidor* y el *crédito comercial.*

El Crédito al Consumidor.

El crédito al consumidor, normalmente una persona física, también constituye una forma de financiamiento. En la mayoría de los casos el pago se efectúa en varias exhibiciones iguales que posibilitan la adquisición a plazos, y puede tener o no un interés pactado o escondido en el precio.

Tratándose de tiendas detallistas este crédito es revolvente, en la mayoría de los casos, y el cliente puede disponer nuevamente del crédito conforme vaya efectuando sus pagos.

Ejemplo :

Límite de crédito:	\$ 7,000.00
Compras:	\$ 5,000.00
Crédito disponible:	\$ 2,000.00
Pago mensual (1°):	\$ 600.00 (más intereses)

Crédito disponible:	\$ 2,600.00
Pago mensual (2°):	\$ 600.00 (más intereses)
Crédito disponible:	\$ 3,200.00
Compras:	\$ 3,000.00
Crédito disponible:	\$ 200.00
Pago mensual (3°):	\$ 600.00 (más intereses)
Crédito disponible:	\$ 800.00

Y así sucesivamente...

Las tarjetas de crédito también se consideran como crédito al consumidor, con la diferencia que el adeudo es asumido por la institución emisora de la tarjeta, quien paga al comerciante, menos una comisión u otorga el crédito al usuario de la tarjeta. Hay que hacer notar que el usuario firma un pagaré cada vez que usa la tarjeta.

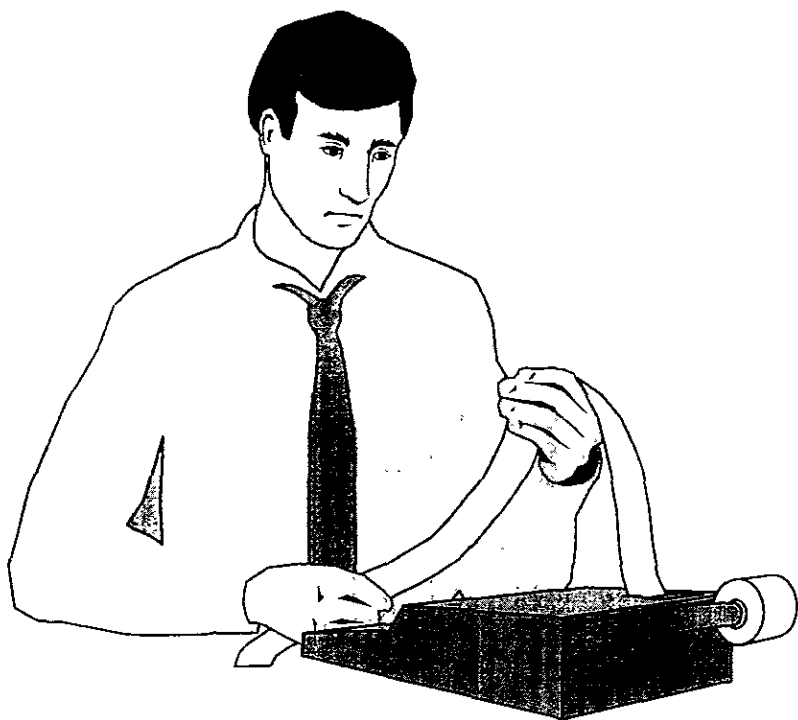
#### El Crédito Comercial.

El crédito entre empresas, mejor conocido como el crédito comercial, es aquel mediante el cual una empresa entrega a otra sus productos o servicios de forma inmediata para la recuperación posterior del pago de lo entregado. Como ya es sabido, esto constituye una forma de financiamiento con el fin de aumentar las ventas y lograr una mayor utilidad. Además permite mantener en situación competitiva frente a las empresas del mismo ramo, cuando es bien administrado.

Difícilmente, salvo en empresas monopólicas con productos de primera necesidad, se pueden lograr ventas sin otorgar crédito. En el 96% de las empresas, el crédito hace factible que la empresa se mantenga por encima de su punto de equilibrio. Aún deduciendo de los gastos de las empresas el gasto de operación ocasionado por el departamento de crédito y cobranzas, así como el costo financiero del dinero invertido en cuentas por cobrar, la reducción de estos costos no compensa, en la gran mayoría de los casos, la pérdida de ventas por no otorgar crédito.



# LA COBRANZA



### 1.3. LA COBRANZA.

*La cobranza debe reunir tres requisitos:*

Adecuada

Oportuna, y

Completa.

Adecuada.

Con esto se quiere indicar que para cobrar bien, es preciso considerar al deudor de acuerdo al cumplimiento de sus pagos. No todos los clientes de una empresa actúan de igual manera y por eso el trato hacia ellos no puede estar sujeto a un trato común. Si un cliente ocasionalmente se atrasa en sus pagos, sería un grave error que se le amenazara con un abogado ya que esto acarrearía, en última instancia, que dejara de serlo.

Otra situación que se presenta es que indudablemente no es lo mismo un cliente común para la empresa que una persona de relevancia social, económica o bien, política. En este caso la firmeza de la cobranza debe ser la misma pero el modo o estilo tiene que estar de acuerdo al tipo de cliente de que se trate, pues cualquier exceso de energía podría resultar un problema grave en los niveles de puesto más altos dentro de la empresa. En este último caso valdría consultar con el inmediato superior a fin de precisar el grado de presión y las acciones a tomar para recuperar la cartera.

Oportuna.

Es normal que tanto las personas físicas como las morales tengan pasivos *contraídos con más de una empresa y por esos sus compromisos financieros*, en un momento dado, pudieran rebasar su capacidad de pago. De ahí la importancia de que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados, pues si se realizara después, pudiera darse el caso de que algunos cobradores llegaren entes agotando los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

Completa.

Esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago partidas de mediano o pequeño monto, con el objeto que al paso del tiempo se olviden y se vean sujetas a un ajuste, o bien sean canceladas.

# OBJETIVO DE LA COBRANZA



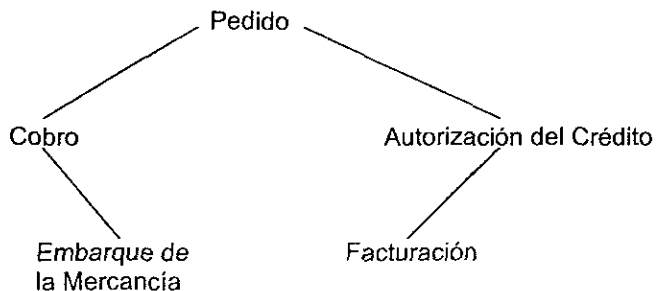
Dado que el departamento de crédito y cobranzas de las empresas suele estar abrumado de trabajo debido a las limitaciones de personal y equipo, y los requerimientos financieros son mayores que las disponibilidades, es frecuente, por ello, que la atención se centre en las partidas de elevado monto y se vayan olvidando las pequeñas. Así, con el paso del tiempo, terminan siendo incobrables o bien, al llegar a convertirse en saldos muy antiguos, se termina por no cobrárselos a los clientes cargándolos a los resultados de la empresa. Igual sucede con los descuentos por pronto pago que se autoaplican los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas, también suelen hacerse viejas logrando a la postre que su cobro sea olvidado.

La responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas es, sin embargo, recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus finanzas sufran algún menoscabo por no hacer una cobranza completa.

Si en las empresas se llevara un control de las cuentas incobrables en cuanto a su monto, el resultado habría de provocar un gran sobresalto.

#### *Objetivo de la Cobranza.*

El objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta, el cuál se expresa de la siguiente manera



Ciertamente pudieran existir pasos intermedios entre cada uno de los señalados, pero este cuadro muestra, a grandes rasgos, el proceso de la venta tal como sucede normalmente en las empresas.

Cerrar el círculo de la venta por cerrarlo no es el objetivo único de la cobranza ya que es posible lograrlo siendo agresivo y amenazador con el cliente. La cobranza

debe ser hecha de tal manera que el cliente se sienta estimulado y por lo tanto satisfecho debido a la atención que recibió de todo el personal de la empresa.

Existe una frase que dice que en una empresa todo el mundo vende, y así es. La venta no es algo privativo del departamento que lleva este nombre. En la cobranza también se hace labor de ventas pues si un cliente está terminando de cubrir su cuenta puede ser invitado para que visite el negocio por razón de alguna promoción especial; porque ya tiene en existencia lo que deseaba adquirir, o bien porque se dejó en su mente una excelente imagen de la empresa debido a que se llevó a cabo con él una labor de cobro hecha con sentido profesional.

Bases para la Cobranza.

Las bases para una buena cobranza se fincan en tres puntos fundamentales:

Una investigación de crédito bien hecha.

El cumplimiento de los tratos de la venta y la posventa, y

*Cobrar, cobrando.*

Una investigación de crédito.

Es difícil llevar a cabo una buena labor de cobranza si hubo una omisión al realizar la investigación correspondiente ya que podría, por ejemplo, haberse otorgado un crédito sin que el deudor tuviere la capacidad debida para pagar sus compromisos. De ser así, es evidente que la cobranza se dificultará pues tuvo un vicio de origen.

Así es que, es muy importante el cumplimiento fiel y exacto de las políticas de la empresa en esta materia, ya que si a pesar de que el departamento de crédito y cobranzas se apegan a ellas las cosas no siempre dan resultados positivos a causa de los márgenes humanos de error, el no aplicarlas lleva a un riesgo mayor.

El Cumplimiento de los Tratos de la Venta y la Posventa.

Otra base es el cumplimiento de los tratos hechos con los clientes. Es casi imposible que un deudor se muestre pagador todo el tiempo si el agente de ventas que lo atendió le prometió cosas que después no se cumplieron.

Con suma frecuencia en algunas empresas, y en especial en fechas significativas tal como son el día de las madres y Navidad, los vendedores se comprometen a entregar la mercancía adquirida de conformidad a los deseos del cliente, sin embargo, tal cosa no se suele cumplir y la respuesta de éste es retrasar los pagos, llegándose el caso de la cancelación de la operación.

Otra situación muy común se da en el caso de las garantías, pues no es raro el caso de que, o se cumplen tardíamente con dar el servicio, o simplemente la empresa se niega a prestárselo bajo cualquier pretexto. Frente a esta situación, la consecuencia se ve en los pagos.

Cobrar Cobrando.

Si para recuperar una cuenta por cobrar sólo puede hacerse cobrando, hay que insistir una y otra vez en ello pero bajo el supuesto de dejar en el deudor las puertas abiertas para operaciones futuras.

Con suma frecuencia se inicia la labor de cobro con mucha energía, sin embargo, poco tiempo después se va abandonando esta tarea hasta que llega el momento en que las gestiones para recuperar una cuenta no continúan, o bien, lo son de manera esporádica y sin la energía adecuada al caso.

Cobrar cobrando es la única manera segura para recuperar una cuenta por cobrar.

Consecuencias de no cobrar o no hacerlo a tiempo.

- \* Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos pedidos.
- \* Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- \* Existe la posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable, o bien se recupera lentamente.
- \* Se dificulta el manejo interno del departamento de crédito y cobranzas ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número.
- \* Cuando la recuperación de las cuentas no se efectúa o no se hace a tiempo, la empresa proveedora tiene que pagar intereses a los bancos y el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación. Además, los clientes no suelen pagar los intereses normales, mucho menos los moratorios

Factores que afectan la cobranza.

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza y que deben tenerse presentes, si bien no para justificar la situación, sí al menos para explicarla y además adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con la anticipación debida evitando que la empresa se vea en una situación financiera difícil

Los factores internos se refieren a todo aquello que tiene origen dentro de la empresa y que se refleja en una cobranza lenta, la pérdida de algunas cuentas, o bien a la necesidad de acudir a procedimientos legales de cobro.

Dentro de estos factores se pueden mencionar los siguientes:

- \* La mala calidad del producto que se ofrece.
- \* Promesas indebidas no cumplidas por parte de ventas, o bien por el personal de crédito y cobranzas.
- \* Por la falsedad de los vendedores respecto a las características de los productos vendidos.
- \* Por la falta de servicio o si éste no fue satisfactorio para el cliente.
- \* Debido al mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal de crédito.

Los factores externos pueden serlo de manera general o bien particular. En el primer caso, se refieren a aquellos que afectan a todos los negocios y en el segundo, a una rama especial de empresas.

Los factores externos pueden referirse a los siguientes:

- \* Una situación económica mala en alguna o algunas regiones, o bien en todo el país
- \* La situación política prevaleciente en la población donde está asentado el negocio de un cliente.
- \* Pérdida producidas debido a los fenómenos meteorológicos
- \* Explosión o incendio en el establecimiento de un cliente.
- \* Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.
- \* Incumplimientos por parte de los proveedores de la empresa que llevan a ésta, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.

Razones por las cuales un cliente se atrasa en sus pagos

Las razones por las cuales un cliente se atrasa en sus pagos son de variada naturaleza, siendo las más comunes las siguientes:

- \* Porque no tiene dinero.

- \* *Porque no le cumplieron los tratos hechos por la empresa.*
- \* *Por utilizar dinero ajeno para financiarse.*
- \* *Por virtud de que devolvió mercancía y no se le ha acreditado a su cuenta corriente.*
- \* *Por no respetarse las exigencias de los clientes en lo que se refiere a la documentación para pago.*
- \* *Por malos tratos recibidos del departamento de crédito y cobranzas.*
- \* *Por habersele otorgado un crédito por el departamento de ventas sin informar al de crédito.*

La cobranza, reflejo de la situación de la empresa.

*Si hay un lugar dentro de las empresas en donde se conoce su situación de manera íntegra, es en el departamento de crédito y cobranzas.*

En él se puede saber:

- \* *Si se respetan los tratos de la venta o si se hacen promesas que después no se cumplen.*
- \* *Si los productos que vende o fabrica son de la calidad ofrecida.*
- \* *Si la empresa trata bien a sus clientes.*
- \* *Si los embarques están correctamente preparados.*
- \* *Si hay un sano manejo de las finanzas.*
- \* *Si en la empresa hay orden y qué clase de director está al frente de ella.*

Existen otros factores que de alguna u otra manera tienen repercusión en la empresa como son:

- \* *El costo del dinero.*
- \* *Las políticas cambiarias en materia de crédito.*
- \* *La inflación.*
- \* *El impuesto al valor agregado.*



- \* El impuesto sobre la renta.
- \* Los mayores riesgos en los negocios.

Después de ver todo lo anterior podemos concluir que el último paso de la gestión empresarial lo constituye la cobranza. Es mediante ésta que recuperamos toda la inversión de la empresa, más las utilidades que permiten su supervivencia y su crecimiento. El control adecuado de la cobranza y su seguimiento resultan altamente redituables, así como la falta de cobranza es el peor negocio que se puede hacer. En ocasiones, la falta de cobradores, sobre todo para los días de mayor cobranza, puede resultar en un costo muy alto, simplemente por no cobrar a tiempo.

**"LA COBRANZA NO CUESTA, LO QUE CUESTA ES LA FALTA DE COBRANZA"**<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Enrique Zimmerman. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Edutecma Ediciones.

# POLÍTICAS DE CRÉDITO



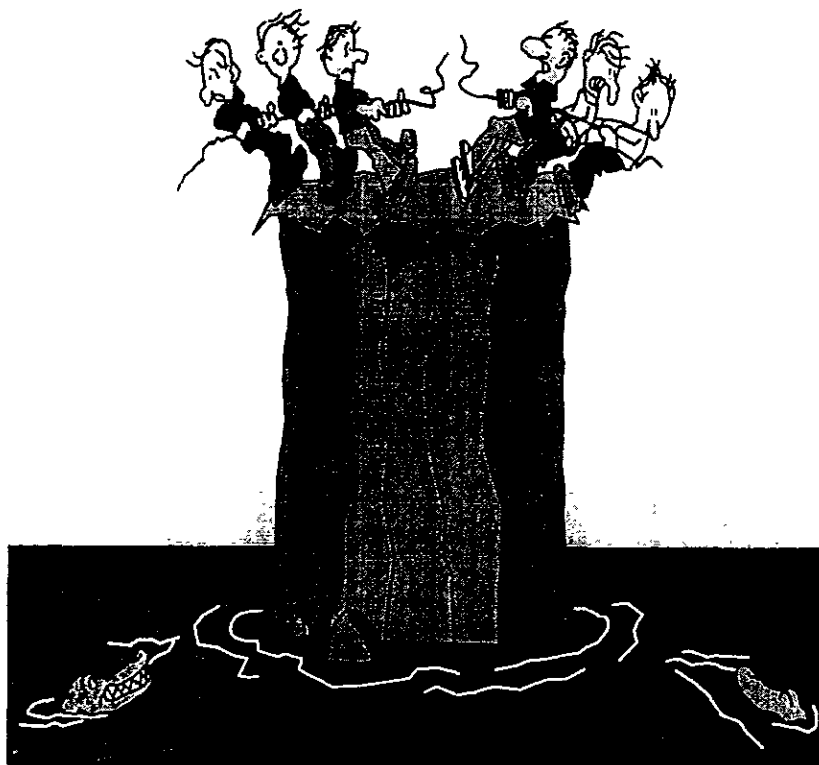
#### 1.4. POLÍTICAS DE CRÉDITO.

Las políticas son normas de acción que evitan tener que tomar una decisión cada vez que surge una situación similar. Las políticas se derivan de las condiciones particulares del mercado y de la situación económica de nuestra empresa, logrando mediante la adopción de normas de acción específicas, la situación más favorable posible tomando en consideración las variables anteriores. Las políticas son necesarias en todos los departamentos de una empresa, pero adquieren primordial importancia en la administración del crédito y las cobranzas, ya que son determinantes en la obtención de la recuperación de la liquidez, y consecuentemente, de la supervivencia de la empresa.

Las políticas de cobranza deberán tomar en consideración lo siguiente:

- \* Deberán fijarse las bases para el otorgamiento de los descuentos, rebajas y bonificaciones, así como el nivel de puesto autorizado para ello
- \* Si los clientes deberán o no pagar sus abonos en las oficinas de la empresa, o si la recuperación de la cartera se hará a través de cobradores.
- \* Deberá establecerse el horario para recibir los pagos de los clientes en la caja.
- \* Deberán establecer si la cobranza y el resultado de la misma tendrá que ser rendida por los cobradores diariamente.
- \* Deberán fijar la tasa normal y la moratoria de los intereses.
- \* Deberán establecer si se elaborarán estados de cuenta de los clientes, si se remitirán a todos ellos o bien, lo serán selectivamente y con qué periodicidad. Asimismo, si se presentarán indicando la antigüedad de saldos.
- \* Si se aceptarán pagos de los clientes con cheques endosados de terceras personas y cuáles serían las excepciones del caso. Además, señalarán quién o quiénes estarán facultados para autorizarlos.
- \* En relación con los cheques sin fondos recibidos de los clientes deberá indicarse si se cobrará el 20%, así como el o los cargos que hiciera el banco por este motivo.
- \* En caso de clientes foráneos se deberá indicar el conducto por el cual se les hará llegar la factura correspondiente al momento de liquidar todo su adeudo; los cheques que resulten sin fondos, así como los pagarés, las letras de cambio y cualquier otra clase de comprobante.

# JERARQUÍA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



- \* Deberán fijar la periodicidad con que se depositará la cobranza en el banco, el número de copias con que se elaborará la ficha de depósito.
- \* Para efectos de considerar una cuenta o documento por cobrar como incobrable, deberán fijarse las condiciones y requisitos para ello, además de lo señalado en las leyes fiscales.
- \* Deberán fijar el grado de intervención del departamento de ventas y los vendedores, en la gestión de cobranza.
- \* En qué circunstancias, con qué requisitos y a qué plazo máximo y condiciones se documentarán las operaciones, vista la incapacidad de los deudores de cubrir en breve tiempo el monto total de su adeudo.
- \* Si al presentar la documentación a revisión se entregará el original de la factura o bien, una copia de la misma.
- \* Se deberá señalar el proceder en el caso de bienes recogidos o embargados a los clientes

## 1.5. JERARQUÍA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.

Siendo la función de crédito una actividad preponderantemente financiera, donde se maneja el mayor volumen de dinero que ingresa a la empresa, y que, además representa una fuerte inversión de efectivo, el departamento de crédito debe depender, en forma ideal, de la Dirección Financiera.

En empresas medianas o pequeñas, el área de crédito debe depender, en forma ideal, de la Dirección General o de la Gerencia Administrativa.

De donde no debe depender el departamento de crédito es del área de ventas, ya que aunque la coordinación entre esos departamentos debe ser muy estrecha, existe entre ambos un claro conflicto de intereses.

Como ya se menciona anteriormente el área de crédito y cobranzas pertenece al área financiera de la empresa. Sin embargo es el vendedor quien para efectos prácticos, otorga al cliente la posibilidad de crédito. Esto representa una problemática muy especial ya que existen varios aspectos que pueden resultar conflictivos. A continuación detallo los principales :

1 - El vendedor trata de obtener la venta a como de lugar, y el camino más fácil para lograrla es prometiendo un crédito que no siempre es indispensable para

# ASPECTOS LEGALES



lograr la venta, y no siempre será aprobado; lo que antagoniza al cliente con la empresa.

2.- El vendedor trata de vender mucho para aumentar sus ventas y cubrir una cuota, y en ocasiones crea problemas de liquidez en el cliente, al cual se le dificulta el pago.

3.- El vendedor promete al cliente fechas de entrega y otras condiciones que posteriormente no se cumplen, ocasionando así que el cliente retrase el pago "para desquitarse".

4 - Muchos vendedores, si no es que la mayoría, cobran sus comisiones contra el pedido y no contra la cobranza, lo que propicia que le den poca importancia a la recuperación

5.- Existe en muchas empresas la costumbre de otorgar descuentos por volumen de compra; lo que incentiva al cliente a comprar en cantidades mayores. Esto le crea problemas de liquidez y en consecuencia, de pago. Además lo anterior crea cuentas atrasadas más grandes y difíciles de cobrar.

6 - El crédito debe otorgarse únicamente a aquellas empresas que nos comprarían si no lo otorgáramos, ya que el crédito es un financiamiento para aumentar las ventas y no un mal necesario para la empresa. Los créditos innecesarios son costos inútiles.

## **1.6. ASPECTOS LEGALES.**

Es imprescindible, antes de otorgar un crédito evaluar la capacidad de pago, los hábitos de pago y el historial crediticio de los clientes. Sin embargo, también debemos preocuparnos por el peor de los casos que es la cobranza por vía legal. Para lo anterior debemos coordinar nuestros esfuerzos con el abogado o el departamento jurídico de la empresa, para que mediante su asesoría tengamos la mayor posibilidad de recuperación por la vía extrajudicial o jurídica.

Las principales medidas preventivas que aconsejan los abogados son :

\* Investigar la solvencia económica del cliente, mediante la Escritura Constitutiva de la empresa, donde veremos el objeto de la sociedad, su capital social, la capacidad jurídica para obligarse y la verificación de quién está autorizado para obligar a la empresa.

- \* Requerir los Estados Financieros y copia de la última declaración anual del I.S.R.
- \* Investigar en el Registro Público de la Propiedad si la empresa no tiene gravámenes, embargos, anotaciones por liquidación de la misma o avisos judiciales de suspensión de pagos o quiebra.
- \* Verificar el domicilio fiscal de la empresa, ya que es común en la prácticas comerciales que ésta reciba sus mercancías en domicilios distintos, que pueden desaparecer. Al verificar el domicilio se sugiere que se haga un avalúo visual aproximado del inmueble e instalaciones, al punto que nos dé una razonable garantía de recuperación.
- \* Verificar que la persona que firme el documento que da origen al crédito tenga facultades para obligar a la empresa, ya sea mediante la Escritura Constitutiva o un Poder Notarial

#### Características de los títulos de crédito.

Las características de los títulos de crédito se especifican en el Título Preliminar y en el Título Primero de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Se consideran títulos de crédito en forma genérica " los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna " y su falta de pago da origen a un juicio ejecutivo, en donde el embargo se puede lograr quince días después de presentar la demanda. En contrapartida, los documentos que no son títulos de crédito, como pueden ser los contrarecibos o las simples remisiones firmadas de recibido, sirven exclusivamente para identificar a quien tiene derecho de exigir la prestación que en ellos se consigna.

#### El Pagaré.

El pagaré, es el título de crédito más versátil y de mayor aceptación en la actualidad, ya que tiene características especiales que se derivan de su contenido de acuerdo con los Arts. 170 al 173 que se transcriben a continuación:

#### **Art. 170.- El pagaré debe contener:**

- I.- La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento;**
- II.- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero;**
- III.- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago;**
- IV.- La época y el lugar del pago;**
- V.- La fecha y el lugar en que se suscriba el documento; y**
- VI.- La firma del subscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.**



**Art. 171.-** Si el pagaré no menciona la fecha de sus vencimientos, se considerará pagadero a la vista; si no indica lugar de su pago, se tendrá como tal el domicilio del que lo suscribe.

**Art. 172 .-** Los pagarés exigibles a cierto plazo de la vista deben ser presentados dentro de los seis meses que sigan a su fecha. La presentación sólo tendrá el efecto de fijar la fecha de vencimiento y se comprobará en los términos del párrafo final del artículo 82

**Art. 173 .-** El pagaré domiciliado debe ser presentado para su pago a la persona indicada como domiciliatario, y a falta de domiciliatario designado, al subscriptor mismo en el lugar señalada como tal.<sup>5</sup>

Como podemos apreciar por los artículos anteriores, el pagaré presenta varias ventajas entre las que destacan las siguientes:

\* Se considera como cosa juzgada ya que contiene la promesa incondicional de pago, \* Es pagadero a la vista, \* Si se tiene un plazo, se puede presentar dentro de los siguientes seis meses al mismo, pero no prescribe, \* El tenedor conserva sus acciones y derechos aunque no lo presente al vencimiento, o no lo proteste por falta de pago. El que lo firme por cuenta de otro, sin tener facultades legales para hacerlo, se obliga en forma personal y puede incurrir en fraude, si obró con dolo

El Cheque.

El cheque es realmente un instrumento de pago; sin embargo, por prácticas comerciales viciadas, se aceptan cheques posfechados en pago de nuestras facturas, lo que desvirtúa la finalidad del cheque. Sin embargo, entre un cheque posfechado y nada, es mejor el cheque.

El Código de Comercio contiene un articulado extenso con respecto al cheque. De este articulado solo resaltaremos los aspectos más relevantes

Terminología ·

Librador : Quien expide el cheque  
 Librado . El Banco  
 Tenedor : Beneficiario del cheque.

Contenido del Cheque: Art. 176

Lugar y fecha de expedición y pago  
 Suma que se deberá pagar en letra y cifras  
 Nombre del librador (Banco)  
 Firma del librador (quien lo expide)

Lugares de expedición y pago:

Normalmente el lugar de expedición es el domicilio del librador y el de pago el del librado

Pagadero a la vista.

El cheque es siempre pagadero a la vista, independientemente de la fecha de su expedición. El cheque posfechado puede ser cobrado, aún antes de la fecha señalada, si el librador tiene fondos.

Tipos de juicios que se pueden promover para cobrar un crédito.

Medios preparatorios.

Este juicio de carácter preliminar, tiene como objeto, realizar las actuaciones previas cuando no se tiene un título de crédito. Estos medios preparatorios se deben iniciar cuando únicamente tenemos contrarecibos, facturas o notas. En este juicio se cita a las personas que recibieron la mercancía y/o a los que expidieron los contrarecibos, firmaron las facturas o notas de remisión, o expidieron los recibos, para que atestigüen del recibo de los materiales y autentifiquen los documentos mencionados anteriormente. Si no comparecen a ninguna de las dos citas que da el juzgado, se les declarará en rebeldía y se les tendrá por confesos (Art. 271 Código Procesal). Si acuden, y niegan el hecho de haber tenido conocimiento del recibo del material, y que nosotros lo probamos con peritajes sobre las firmas o con otros testigos, ellos incurrir en el delito de falsedad de declaraciones judiciales. Si admiten el recibo del material, estas actuaciones, o las anteriores, sirven para dar origen a un juicio mercantil o civil, en su caso.

Ejecutivo Mercantil.

Este juicio tiene por objeto ventilar y decidir las controversias que se derivan de los actos entre comerciantes. Teniendo como base un título de crédito que trae aparejada ejecución, como el pagaré, por ejemplo. El juicio ejecutivo mercantil es mucho más rápido que los juicios ordinarios, y se puede lograr el embargo precautorio en una o dos semanas, pero requiere un título de crédito o el reconocimiento judicial del deudor.

### Ejecutivo Civil.

Este juicio es equiparable al ejecutivo mercantil en cuanto a que se origina por títulos de crédito que hacen prueba por sí mismos y llevan aparejada ejecución. La diferencia con el juicio ejecutivo mercantil consiste en que no se origina en actos entre comerciantes.

### Ordinario Mercantil.

Es un juicio originado por actos de comercio que no se basa en títulos de crédito. Este es el juicio que se sigue cuando solo tenemos un contrarecibo, una factura o una nota de remisión.

### Ordinario Civil.

Este juicio tiene como base las mismas características del ordinario mercantil, pero es aplicable a controversias entre civiles. No es originado por actos de comercio.

### Suspensión de Pagos.

Este juicio, que constituye en la realidad un paso previo a la quiebra suspende el pago de cualquier crédito constituido con anterioridad a la declaratoria de suspensión de pagos. Durante el procedimiento, el deudor conserva la administración de los bienes y la empresa bajo la supervisión de un síndico. La suspensión de pagos lleva aparejado un convenio con los acreedores.

Este juicio tiene el efecto práctico de suspender los pagos temporalmente, ya que ni los acreedores pueden exigir el pago, ni el deudor pagar.

Existen tres tipos de suspensión:

Suspensión Fortuita.

Suspensión Culpable.

Suspensión Fraudulenta.

Las dos últimas pueden dar origen a la acción penal.

### La Quiebra.

El comerciante que cesa en el pago de sus obligaciones puede ser declarado en quiebra. La declaración de quiebra puede hacerse de oficio en los casos en que la ley lo dispone, a solicitud del comerciante, o de uno o varios de los acreedores o del Ministerio Público. La quiebra implica la liquidación del patrimonio de la empresa para pagar a los acreedores de la empresa. En la práctica los acreedores reciben muy poco, o nada, ya que primero cobran los empleados y después el fisco

Es conveniente, a fin de evitar ser acreedor en suspensión de pagos o quiebra, mantenerse informado constantemente de la situación financiera de los clientes y por medio de boletines judiciales tener información al día, de las empresas en suspensión de pagos y en quiebra

Requisitos para deducir las cuentas incobrables.

El artículo 25 del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta prevé las condiciones necesarias para decidir las cuentas incobrables:

**Art. 25 Las pérdidas por créditos incobrables señaladas en la fracción XVII del artículo 24 de la Ley, se deducirán en el ejercicio en que se consuma la prescripción en los términos de las leyes aplicables o se dé la notaria imposibilidad práctica de cobro.**

**Se considera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro de un crédito, entre otro, en los siguientes casos:**

- I.- Cuando el deudor no tenga bienes embargables
- II.- Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre
- III.- Cuando se trate de crédito cuya suerte principal al día de su vencimiento no exceda del equivalente a 60 veces el salario mínimo general del área geográfica correspondiente al Distrito Federal y no hubiera logrado el cobro dentro de los dos años siguientes a su vencimiento.
- IV.- Cuando se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra, concurso o suspensión de pagos. En el primer supuesto, deberá existir *sentencia que declare concluida la quiebra por pago concursal o por falta de activo.*

**En el caso señalado en la fracción III, la deducción procederá en el ejercicio en el que se cumpla el plazo que a la misma se refiere.**

**En todos los casos, el saldo de cada cuenta considerada como crédito incobrable deberá quedar registrado en contabilidad con "importe de un peso" por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación que demuestre el origen del crédito.<sup>6</sup>**

Se puede concluir y como se menciona al principio de este capítulo, el contar con un buen abogado nos puede facilitar mucho la recuperación de los créditos por lo cual es importante tener presente lo siguiente:

<sup>6</sup> Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta Dofiscal Editores 1999

- \* Que se hayan agotado todos los recursos para recuperar la cuenta o el documento por cobrar, ya que todo juicio resulta desagradable y distrae tiempo de trabajo.
  
- \* Deberá acudirse a un abogado de renombre, con mayor razón si la suma a cobrar es de elevada cuantía. En tanto más alto sea el monto, mayores deben ser las exigencias para contratar sus servicios.
  
- \* Conviene tener una entrevista previa con el abogado seleccionado para ver si el caso le interesa, si dispone de tiempo, los elementos que requerirá, las posibilidades que hay de éxito, las instancias a las que deberá acudir, el plazo para cumplir con ellas, sus honorarios y la forma de pago.
  
- \* Salvo situaciones especiales, se deberá acudir a un abogado establecido en la localidad donde está el domicilio del demandante. Si el asunto requiere de trámites en otra ciudad, es recomendable que tenga algún colega corresponsal que le maneje el juicio.
  
- \* Es preciso que los asuntos que se turnen a los abogados lo sean cuando todavía es posible acudir a ellos y cuenten con todos los recursos que la ley les otorga. Pasar al cobro por la vía legal un cheque sin fondos seis meses después de haber sido razonado por el banco, o bien una letra de cambio tres años después de vencida, hace las cosas más difíciles para el mejor abogado.

CAPÍTULO

2

EQUIPOS DE TRABAJO.

# EQUIPOS DE TRABAJO



# ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO





## 2.1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Desde los inicios de la humanidad, para cubrir la necesidad de subsistir y desarrollarse el hombre ha unido sus fuerzas con las de otros hombre y se ha congregado.

Uno de los atributos del ser humano que lo diferencia de otros animales es que tiene mayor capacidad de raciocinio. Aunque tanto el hombre como los animales nacen de seres vivos.

Desde su nacimiento, la vida del hombre transcurre en un intercambio con la sociedad que lo rodea y en el desarrollo de actividades y tareas comunes. Podemos deducir que el hombre es un ser social que forma grupos o se integra a los ya formados. Este sentido innato de afiliación se traduce en comportamiento de pertenencia activa y participativa.

Todos los seres humanos nacemos en el seno de una familia de tal forma, la familia viene a ser el grupo inicial para luego formar parte de otros grupos. Los posteriores grupos en los que una persona participa tal vez no tienen una influencia tan decisiva para la formación de la persona como la familia, pero si son determinantes en su comportamiento futuro.

Konrad Lorenz, famoso etólogo y premio Nobel 1973 por sus estudios de la conducta animal, destaca cómo al hombre le interesa el grupo por el grupo mismo "La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes, es tan fuerte que tiene importancia secundaria saber cuáles son esos ideales y cual es su valor intrínseco",<sup>7</sup>

En los grupos se presenta un campo fértil en el cual podemos lograr nuestro desarrollo personal, todo dependerá de nuestro entusiasmo y posibilidades para apoyarnos en ellos y provocar nuestro propio crecimiento.

Los grupos sientan las bases de la convivencia familiar, la protección, la defensa, el gobierno, la recreación, la salud, desarrollo y trabajo.

Los grupos sociales y laborales han demostrado su eficacia a través del tiempo, ya que los logros que la humanidad ha obtenido hasta hoy se deben en gran medida a la labor de conjunto.

En todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero hoy más que nunca. Porque las transformaciones culturales de las últimas décadas han ido conformando una macrosociedad, una sociedad gigantesca.

---

<sup>7</sup> Rodríguez Estrada Mauro Integración de Equipos México. 2ed. 1997.

Estas aglomeraciones urbanas son un fenómeno moderno que se inicia en la época de la industrialización, en la segunda mitad del siglo XIX. Anteriormente las capitales eran más pequeñas y sencillas.

En una sociedad así, el grupo cobra una importancia vital. El grupo se nos presenta como un vínculo entre el individuo y la gran sociedad. Otro aspecto es que vivimos en un mundo complejo, es natural que no todo en él nos guste. Si no somos conformistas, con frecuencia desearíamos cambiar determinadas cosas, algún aspecto de nuestro medio laboral y social, introducir nuevas ideas, corregir ideologías o promover mejoras en nuestra comunidad.

En la época en que nació y se consolidó la doctrina clásica de la administración científica, las instituciones se concebían como sistemas técnicos y cerrados ante condiciones ambientales relativamente estables. En la etapa de organización se diseñaba la estructura y se establecían los niveles jerárquicos y principalmente los puestos, entendidos como unidades administrativas sobre los que descansaba la distribución del trabajo. Todo esto dentro de un esquema individualista.

En la actualidad, las instituciones sienten continuamente los efectos de la dinámica del cambio social, lo cual ha provocado que su concepción derive de un sistema preferentemente técnico a uno sociotécnico, y de una visión cerrada a una abierta e interactuante con el medio ambiente.

La importancia del ser humano en las instituciones ha llegado a provocar un cambio, tanto en el sentido político como laboral. Pero sobre todo ha revelado que cada persona tiene capacidad y disposición para elegir los caminos de su autorregulación en el ámbito del trabajo.

Las profundas transformaciones del concepto del trabajo que tiene el individuo y la exigencia del trabajo colectivo, implica la revisión y modificación de actitudes, el aprendizaje de nuevos comportamientos y el establecimiento de relaciones significativas, por lo que la influencia y persuasión de los dirigentes en estos aspectos se ha convertido en elementos esenciales del proceso de modernización de las instituciones.

Ante estas circunstancias, el grupo, como primer manifestación del trabajo colectivo, parece dar respuesta adecuada a las demandas de actualización e innovación de las instituciones que permitan conciliar las metas de productividad con las de satisfacción personal.

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar un entorno lleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de los individuos. El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la Unidad Administrativa del Futuro. Esto seguramente modificará el concepto tradicional del "puesto" y las prácticas generalmente aceptadas por su definición, descripción y evaluación.

La aparición de unidades administrativas diferentes al puesto ha provocado cambios en la administración tradicional, principalmente en la planeación y distribución de las tareas, el ejercicio de la autoridad, la asignación de la responsabilidad y los mecanismos de control. Por lo cual deberán revisarse los tradicionales principios del proceso administrativo cuando se definan y describan los equipos de trabajo.

### Concepto de Equipos de Trabajo.

#### Concepto de trabajo:

El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida, es el punto de partida de toda actividad humana. En el curso de su vida el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo es aquella que el ser humano produce de manera diferenciada en la transformación de la naturaleza que realiza en su beneficio. El trabajo produce bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir bienes.

"La manera como está organizado el trabajo tiene efectos significativos sobre la productividad. El trabajo también satisface múltiples necesidades psicológicas, porque ofrece a los individuos en medio para lograr metas personales, ganando reconocimiento y usando el tiempo en actividades de utilidad social."<sup>8</sup>

#### Concepto de trabajo de varios autores:

##### Desde el punto de vista de actividad (Reyes Ponce)

"Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia".<sup>9</sup>

La sujeción de normas de eficiencia implica prácticas administrativas, es decir, tener que sujetarse a algo, significa que hay un marco de referencia que no se debe rebasar llamado "plan programado de trabajo", con su respectivo "presupuesto de costo".

##### Desde el punto de vista jurídico (Pérez Botija)

---

<sup>8</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. México. 2ed. 1993  
Ibidem

"Trabajo es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y a subordinación".<sup>10</sup>

Lo anterior implica aspectos puramente jurídicos, es decir se define bajo normas que no aceptan confusiones.

Desde el punto de vista administrativo en una empresa (Contino G.)

"Trabajo de oficina, son todas las actividades desarrolladas en una empresa para cumplir las dos funciones básicas de registro y de información".<sup>11</sup>

Desde el punto de vista socialista (K. Marx, El Capital)

"Trabajo es un proceso entre la naturaleza y el hombre en el que éste realiza, regulada y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza".<sup>12</sup>

El trabajo como fenómeno esencialmente humano, consiste en el que el hombre para poder convivir en grupo y para satisfacer sus necesidades, de practicar esa actividad humana que se llama "trabajo". Ya que por medio de él va a encontrar oportunidad de desarrollarse en el ámbito profesional, cultural, académico, industrial y otros.

Ahora bien, la colectividad del ser humano está representada por:

La "masa" es un conjunto desorganizado, constituido por un número grande e indeterminado de individuos que forman una colectividad. Estos individuos los unen impulsos y emociones similares, su esencia consiste en "vivir unos con otros". No existe en ellos diferencia alguna respecto de las diversas funciones sociales, a no ser la de súbdito y dirigente.

La "multitud" es un conjunto pobremente organizado, casual e indeterminado de personas, no se comunica, no interactúan, no tiene tareas comunes ni son guiados por un líder. No tiene nada en común a excepción de la percepción de una eventual coincidencia. Su esencia es el "estar juntos".

La "agrupación" es un conjunto de personas que aunque tiene necesidades e intereses en común, permanecen anónimas, su objetivo común es exterior a ellas.

El "grupo" es un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí, durante un periodo de tiempo que tiene objetivos e intereses comunes dentro de un marco de normas y valores compartidos con una conciencia de pertenencia y guiados por un líder.

---

Rodríguez Valencia Joaquín Administración Moderna de Personal. México. 2ed 1993

10 Ibidem

11 Ibidem

Un "equipo" es un conjunto de personas que depende de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito y se alcancen las metas.

Todos estos conceptos los dejamos aquí simplemente como referencia para llegar a establecer una definición de equipo de trabajo.

Una distinción que puede revestir particular importancia para este trabajo es la que existe entre "Grupo" y "equipo. No es muy fácil de precisar pero algo se puede aclarar, si nos remontamos al significado original de ambas palabras:

Grupo, viene del francés groupe y del italiano gruppo, que a su vez, viene del antiguo germano kropf, con el significado original de "bulto". Lo que implica cargar.

Equipo, viene del antiguo germano skip que significa barco, skipian = navegar (palabra afín al inglés ship y al alemán schiff) y del francés equipage, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación.

Mientras que la palabra "Grupo" nos describe a un número fluctuante (variable) de miembros que lo integran y con normas de comportamiento muy flexibles, la palabra "Equipo" nos indica un conjunto de personas bien organizado, con funciones y tareas bien claras y definidas. Podemos concluir que la principal diferencia entre ambos conceptos está dado entonces por su nivel de organización.

De este modo las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización : El equipo es bastante organizado: un equipo de fútbol implica un número fijo de miembros con funciones muy bien determinadas, con tareas claras y definidas.

El grupo, al contrario, puede tener una textura más floja, con X número fluctuante de miembros y sin una cohesión muy consolidada.

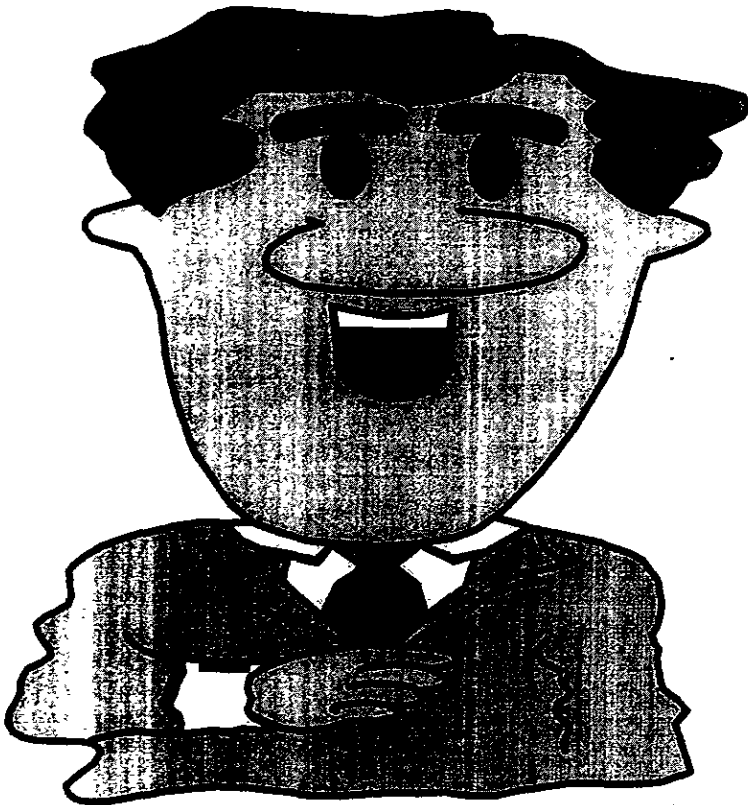
La diferencia entre ambos es muy obvia en los casos extremos ( no decimos un grupo de fútbol, ni decimos un equipo de vecinos). Pero fuera de esto, la línea divisoria entre el grupo y el equipo puede ser bastante imprecisa. Damos por hecho que siendo mayores las exigencias del equipo, todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo.

Definición.

María García nos define a un equipo de trabajo de la siguiente manera:

'Conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e

# IMPORTANCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO



intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo a normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza".<sup>13</sup>

"Un grupo puede definirse como un conjunto de individuos reunidos para llevar a cabo una serie de tareas o para lograr un objetivo".<sup>14</sup>

"Un equipo de trabajo se define como dos o más trabajadores interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares de la organización que permitirán alcanzar el objetivo general de la misma".<sup>15</sup>

Después de ver los antecedentes y la definición de los equipos de trabajo, podemos concluir que desde siempre el hombre a buscado su desarrollo personal con la ayuda o apoyo de las demás personas que lo rodean, dando como resultado la constante evolución de la sociedad y el entorno que lo rodea.

De igual forma los equipos de trabajo son de importancia significativa en la actualidad, ya que no se puede ver a el hombre como un ser aislado, ni tampoco se le puede dejar de reconocer por su trabajo en las organizaciones.

El hombre actual, enfrenta tareas cada vez más complejas, advierte que la limitación de su fuerzas le impide emprender el camino completamente solo e independiente de los demás. De ahí la importancia se su vinculación con los demás en una relación entendida como una experiencia compartida de proximidad a personas favorecidas por una mutua identificación.

## 2.2. IMPORTANCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Históricamente la función gerencial surgió de la necesidad de que alguien supervisara y coordinara el trabajo de otros. El trabajo del gerente consistía en contratar, motivar y dirigir el trabajo de varios individuos para que realizaran ciertas tareas. En algunos casos se requería un trabajo colectivo, pero en la mayoría, a los individuos se les asignaba una tarea para la cual no necesitaban interactuar frecuentemente con los demás.

A medida que las tareas fueron más complejas, se necesitaban especialistas. Cuando se requería la realización de un nuevo tipo de tareas, se creaba un puesto y contrataba a alguien para desarrollarlo.

Actualmente en muchas empresas, un gran número de individuos realiza una gran diversidad de tareas. La gente trabaja en forma aislada cada uno en sus propias

<sup>13</sup> Reza Trosino Jesús Carlos. El Empresario Hábil. México 1ed. 1993.

<sup>14</sup> Ress Fren. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Panorme Editorial. México 1995

<sup>15</sup> Quiroz Solis Regino Apuntes Seminario 1999.

tareas y sólo se unen para informarse mutuamente o para resolver un problema relacionado con todo un grupo.

Con esos sistemas tradicionales los miembros o integrantes de un grupo no tomaban parte en las decisiones y todo giraba alrededor de los dirigentes en su trabajo. Con los nuevos sistemas, los integrantes adquieren más responsabilidades, involucrándose en el área anteriormente reservada a una gerencia.

El trabajo en equipo por consecuencia tiene una gran importancia, para lograr un objetivo o alcanzar una meta.

Los grupos nacen por la creencia de los miembros de que van a satisfacer sus necesidades en colaboración con los demás, pensando en que solos no podrían llevarlos a cabo. Los individuos permanecerán en el, mientras el grupo continúe satisfaciendo sus necesidades.

El trabajo efectivo en equipo ataca dos problemas: el desperdicio de los talentos individuales, y el no capitalizar la sinergia potencial.

Esto es el efecto de lograr en forma colectiva lo que no se puede obtener individualmente.

Con los equipos de trabajo las empresas enfrentan los fuertes y complicados problemas actuales y los cambios continuos en las compañías, por lo que los líderes deben saber que en equipo, es más fácil afrontar los retos cotidianos de las empresas modernas. "Los equipos de trabajo pueden obtener resultados sinérgicos cuando incrementan la competencia compartida y funcional"<sup>16</sup>.... Para que una empresa compita con oportunidad de ganar hoy, se impone en las organizaciones el trabajo en equipo, por lo cual el líder debe atender a la composición de un grupo efectivo, a la estructura, a los incentivos, a los procesos y por supuesto a su forma de dirigir.

El líder logra ventajas competitivas haciendo esfuerzos dentro y fuera de la empresa con fuerzas interconectadas, ya que diseminando la información facilita la entrada a nuevos negocios, también hace trabajar al máximo de su capacidad al negocio en conjunto y la competitividad se conseguirá al funcionar como un todo.

Las empresas se adaptan al cambio cuándo el director considera al cliente en la realización de las tareas y el trabajo en equipo, esto es de fundamental importancia porque cualquier meta u objetivo es más fácil de lograr si se hace en equipo, ya que habrá gente que sepa más de algún aspecto que otro, si una persona trabaja individualmente probablemente se enfrente a una tarea para la cual no está capacitado y le costará mucho trabajo el lograrlo, pero es más fácil si se comparte esa tarea en equipo porque éste tiene fines comunes y está



comprometido a lograr las metas aprovechando las habilidades de los integrantes de acuerdo al tipo de tarea.

El equipo de trabajo facilita la tarea y se logra una retroalimentación y una motivación constante entre los integrantes de este, sabiendo que tienen el apoyo de sus compañeros, por lo que no le temen a ningún tipo de tarea.

La productividad viene de los equipos de trabajo con un reto, con entusiasmo, fuerza, compromiso, permitiendo a todos tener voz y actuación en el éxito de la empresa, con el equipo proporcionan objetivos claros, precisos preparando a la gente para alcanzar los objetivos.

En México todavía el trabajo en equipo es desconocido por muchas organizaciones, por ello se debe impulsar y conservar al personal de que es la única forma en que podrán crecer, tanto la empresa, como ellos mismos y esto se puede lograr aprendiendo a trabajar juntos, con una aceptación y confianza mutua consiguiendo una maduración de equipo, "El trabajo en equipo no sólo se debe dar hacia el interior de la empresa, sino que también puede funcionar entre ésta y sus proveedores y clientes, a quienes hay que concebir como asociados" <sup>17</sup>.... Antes de implementar grupos de trabajo es necesario ver como operan y así observar como funcionan, para después conformar los equipos, para que un individuo sienta deseos de pertenecer a este, por lo que es necesario que se sepa aceptado.

Concluimos que los equipos de trabajo, los podemos formar y encontrar en los diferentes ámbitos donde se desenvuelve el ser humano.

El trabajo en equipo efectivo no sabe de niveles. Es tan importante entre los más altos ejecutivos, los administradores medios, los supervisores de primera línea, como entre el personal en general. La ausencia de trabajo de equipo en cualquier nivel (o entre niveles) limitará la efectividad organizacional y acabará rápidamente o paulatinamente con una organización.

---

<sup>17</sup> González Gonzáles Carlos Trabajo en Equipo. Alto Nivel Ayer Hoy. Conceptos. Realidades Zuma.

# CLASES DE GRUPOS



## 2.3. CLASES DE GRUPOS.

De acuerdo al tipo de necesidad en que esté involucrado un individuo, se sentirá motivado a pertenecer a cualquiera de los siguientes grupos:

### 2.3.1 Grupos de aprendizaje.

Entendiéndose como aprendizaje, "a cualquier cambio relativo permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia"<sup>18</sup>

Son formados por la necesidad de aprender de los demás, de compartir nuestras ideas y sentimientos, para lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que nos rodea.

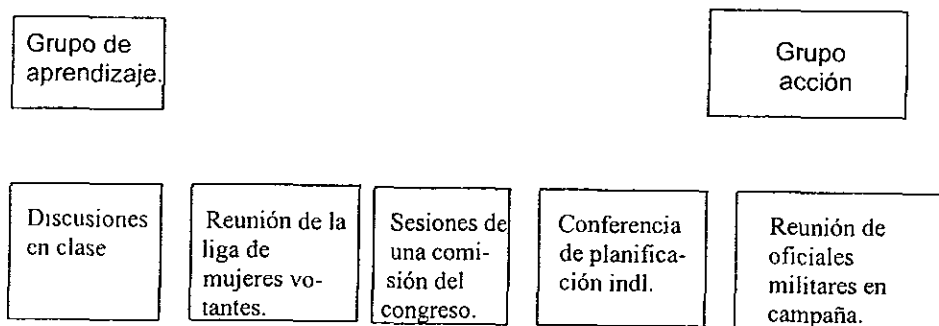
### 2.3.2. Grupos de acción.

Surge por la necesidad de colaborar con los demás en la planeación del trabajo, en la toma de decisiones, todo lo que implique la falta de capacidad para hacerlo en forma independiente.

El fin del grupo de aprendizaje es la superación individual, ampliación de sus horizontes y de la capacidad de sus miembros.

El grupo de acción persigue la productividad colectiva, lograr la eficiencia de las decisiones del grupo y su acción colectiva.

Es muy raro encontrar un grupo de aprendizaje o de acción puros, por lo regular buscan el desarrollar capacidades, ampliar horizontes y la productividad. Con el siguiente diagrama se pueden esclarecer estas relaciones: Fuente. Herman Franklin S. La Dirección de Grupos Teoría y Práctica.



<sup>18</sup> Robbins Stephan P Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana 4ed.

# TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES



## 2.4. TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

### 2.4.1 Grupos formales.

"Los grupos formales se crean con la finalidad de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización".<sup>19</sup>

Estos grupos pueden ser de dos tipos:

- \* Formales permanentes. El equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los departamentos de la organización las comisiones permanentes, los grupos de un equipo directivo que da servicio especializados a una organización laboral.
- \* Formales temporales. Son comisiones o fuerzas operativas que son creados para realizar un determinado puesto de trabajo, una vez terminado se desintegra este grupo. A menos que se de otra tarea o que se convierta en informal. Estos grupos pueden existir por un largo tiempo; a sabiendas de que pueden dejar de permanecer en cualquier momento.

### 2.4.2 Grupos informales.

Estos grupos son formados para satisfacer necesidades diferentes a los grupos formales, se crean según la distancia de escritorio a escritorio iniciándose con charlas, para resolver problemas que con el grupo formal no se pueden resolver, puede ser un cierto número de miembros que acuden a la misma iglesia, al mismo deportivo, o que viven en la misma comunidad, surgen por encuentros casuales constantes.

Las funciones informales. Satisfacen necesidades como:

- \* De afiliación, que es la necesidad de amistad, apoyo y amor.
- \* Los medios de desarrollar, alentar y confirmar su identidad y su autoestima.
- \* Un medio de establecer y examinar la realidad.

---

<sup>19</sup> Bas Edgar M. *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall Internacional 1995.

# CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO



\* Un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío para enfrentarse con su enemigo o con una amenaza común y poderosa.

\* Un medio para obtener algunos puestos de trabajo que los miembros necesitan cumplir.

La mayoría de los miembros de la organización, pertenecen a un grupo formal e informal al mismo tiempo.

Resumiendo, los grupos formales son definidos por la estructura organizacional con trabajos asignados y actividades establecidas. Los grupos informales son alianzas sociales que no han sido estructuradas ni establecidas por la organización.

## 2.5. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Para que un equipo de trabajo pueda trabajar como tal, tiene que cubrir ciertas características:

\* **Objetivo común y tareas aceptadas.** Es necesario que todos los integrantes del equipo participen en la fijación de los objetivos; con esto se obtiene un compromiso que ayudará a los directivos y supervisores a que obtengan la tranquilidad de que la tarea será realizada como se espera. Con ésta libertad para determinar los objetivos, se está delegando la autoridad y compartiendo responsabilidad.

Al participar en la definición de objetivos y tareas los miembros del equipo se manifiestan con disposición para realizar las actividades, lo cual repercute en una autonomía en las instituciones al garantizar el cumplimiento de las tareas.

\* **Número reducido de participantes.** Es recomendable que el equipo no rebase a más de diez personas, debido a que se hace más difícil el logro de los objetivos, se reduce el tiempo de participación de cada uno de los miembros en las actividades y en dar sus puntos de vista, además es más problema que los miembros se inhiban al participar.

\* **Organización.** El equipo presenta una estructura basada en comportamientos o roles orientados a la tarea ó a mantener la relación.

La organización se da de acuerdo a los objetivos que se persiguen y a la tarea a realizar, la distribución del trabajo a través de funciones intercambiables, la

comunicación abierta dirigida por el grupo, con un líder apoyando en el *conocimiento tecnológico*, es necesario el ejercicio de la autoridad para la ejecución de los objetivos institucionales, y un soporte administrativo con procedimientos flexibles.

\* **Unidad y totalidad.** El equipo tiene una personalidad distinta a cada uno de los integrantes del grupo, es irrepetible, cada miembro dispone de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes, en forma equilibrada, *al esfuerzo del grupo*. Con la falta de algunos integrantes es muy posible la desintegración del grupo, éste es uno de los motivos por el cual muchos se resisten a la formación de un equipo de trabajo.

\* **Compromiso personal.** Al ser determinados los objetivos, los integrantes adquieren un compromiso personal, están dispuestos física y emocionalmente a crear y mantener el espíritu de equipo, los dirigentes están interesados en que las personas se identifiquen con los objetivos de la institución. Los resultados de estudios hechos, aseguran que con un objetivo que se identifiquen los miembros del equipo, es suficiente para que se genere un compromiso personal, poniendo a disposición de la institución sus conocimientos, experiencias, sus esfuerzos, etc.. Con el compromiso se genera la lealtad a los miembros y al líder.

\* **Límites y disciplina.** Los integrantes por su trabajo de equipo, tienen que renunciar en cierta forma a su autonomía y a su interés personal, se supone a los miembros capaces de superar el conflicto entre sus intereses personales y los del grupo, si aceptan límites claros y un sentido de disciplina, estos límites son determinados por el logro de un objetivo común, o por las políticas de la institución, con la aceptación de estos límites el equipo llegará fácilmente a la maduración. El comportamiento de los individuos se refuerza por parte del grupo, que premia con aceptación o castiga con rechazo.

\* **Presencia de un vínculo interpersonal.** En el equipo, las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta *cultura común*, y se promueve la aceptación en respuesta a algunas de sus necesidades socioafectivas.

Los vínculos interpersonales se derivan de la combinación de relaciones formales involucradas en la tarea y relaciones informales en un ambiente de respeto y confianza, lográndose un espíritu de equipo.

\* **Convergencia de esfuerzos.** El trabajo en equipo es multidisciplinario, ósea que se integran profesionales de distintas ramas del conocimiento, con el compromiso de realizar un objetivo, complementándose unos a otros, la acción es diversa y complementaria, lo importante es la convergencia de esfuerzos y trabajos personales para la realización de una tarea única.



"El equipo es una variedad original que añade, cara a cara, cohesión socioafectiva a las relaciones interpersonales y convergencias de esfuerzos a la ejecución de una tarea"<sup>20</sup>

los efectos de la convergencia se pueden apreciar en el proceso de toma de decisiones *cundo la decisión grupal es mejor que el promedio de las decisiones individuales*, las actitudes, comportamientos, y relaciones de los miembros facilitaron y favorecieron el proceso de resolución, se puede decir que hubo una decisión sinérgica.

\* **Aprovechamiento del conflicto.** Los conflictos en los equipos de trabajo son inevitables, se pueden originar por una sobrecarga de trabajo al determinar prioridades y legitimar las tareas, es necesario aceptar los desacuerdos, el líder formal del grupo debe reconocer sus errores sin temor a perder su autoridad, aprovechando el conflicto para la creatividad del equipo, si se hace frente a los conflictos, se ayudará a mejorar las actitudes, los comportamientos y las relaciones.

\* **Conciencia de la situación interna.** Es necesario un clima de confianza y solidaridad para que los participantes se sientan con la libertad de revisar los *resultados de la tarea, la funcionalidad de los procedimientos y la calidad del proceso socioafectivo.*

\* **Estos factores les ayudarán a formar una conciencia de su situación interna y de su nivel de madurez como equipo, lo cual dará confianza al líder formal para darle nuevas responsabilidades y delegar su autoridad a un miembro, a mayor madurez del equipo, mayor delegación y menor control.**

Sugerencias para lograr un consenso.

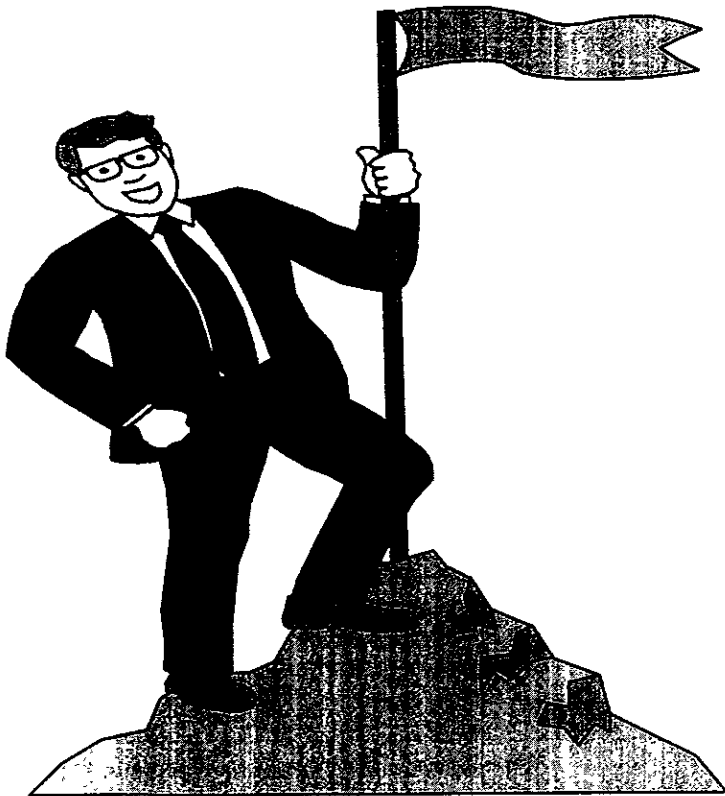
En los equipos de trabajo las decisiones se toman por medio de un consenso, convirtiéndose los conflictos en oportunidades de crecimiento y cohesión, las personas que no avanzan al ritmo del equipo se ven como catalizadores para *mejorar continuamente y no como bloqueadores de procesos.*

\* *Los miembros de los equipos deben evitar discutir tratando de ganar como individuos.*

---

<sup>20</sup> Garcia Diaz María El Trabajo en Equipo Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Edit. Fondo Educativo. Interamericano. México. 1993

# VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO



- \* Los conflictos como ideas, soluciones, suposiciones y otros aspectos deben tomarse como ayuda, y no como factores que alejen la búsqueda del consenso.
- \* Los problemas se resuelven mejor, cuando los miembros del equipo aceptan *individualmente la responsabilidad*, de oír y ser oídos, de tal forma que cada uno está involucrado en lo que se decide.
- \* Las conductas de reducción de tensión pueden ser útiles mientras no se atenúe la importancia del conflicto.-
- \* Cada miembro tiene la responsabilidad de vigilar los procesos con los que se ha hecho el trabajo y analizarlos cuando llegué a ser efectivo.
- \* Los mejores resultados vienen de una fusión de información, lógica y emocional. El valor de los juicios para determinar que es lo mejor, incluye los sentimientos de los miembros acerca de los datos y el proceso de la toma de decisión.

## **2.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO.**

### VENTAJAS.

- \* Los miembros del equipo participan en la fijación de las metas, por este motivo son reales y alcanzables.
- \* Todos están comprometidos y se apoyan mutuamente.
- \* Cuando surge una dificultad para cumplir las prioridades, todos dan su ayuda.
- \* Existe y se fomenta una comunicación abierta quedando todo aclarado y aportando nuevas ideas a través de informaciones mutuas.
- \* Con la experiencia del equipo se resuelven bien los problemas.

- \* Cada miembro tiene sus funciones y sabe que los otros, esperan que las haga bien.
- \* Los conflictos son vistos por el equipo como una oportunidad para mejorar y se resuelven rápidamente.
- \* Suministran satisfacción social a sus integrantes al saber que tienen que aportar a las metas del equipo.
- \* Existe sensación de pertenencia y respaldo para sus necesidades.
- \* Los equipos proporcionan seguridad.
- \* Proporcionan oportunidades para fomentar la autoestima mediante el reconocimiento.
- \* Se evita que una persona tenga demasiada autoridad.
- \* Disminuye los costos, al tener mayor alcance los tramos de control.
- \* Responde al mercado en forma más eficaz, porque existen menos niveles, se esta más cerca del cliente.
- \* Se reduce la necesidad de apoyo temporal.
- \* Se mejora la productividad al proporcionar apoyo de oficina cuando es necesario.
- \* Los integrantes están más contentos y padecen menos fatiga.
- \* A largo plazo la gente es más productiva cuando se sigue una meta de equipo.
- \* Los integrantes están más implicados en el trabajo mismo y pueden proporcionar modelos para otros.
- \* Los miembros acceden con más facilidad a aceptar sugerencias de otros miembros que de la autoridad.

## DESVENTAJAS

- \* Al posponer decisiones puede ser costoso en tiempo y dinero.
- \* La autoridad puede usar al grupo para propósitos egoístas y no para el bienestar de la empresa.
- \* Se puede dividir la responsabilidad de tal forma que nadie se sienta responsable de una decisión.
- \* Algunos miembros pueden tiranizar al grupo y obstaculizar su funcionamiento adecuado.
- \* El que alguien se moleste porque tiene más trabajo que otra persona.
- \* Se requiere de mayor tiempo para tomar decisiones que si las toma una sola persona.
- \* Hay personas renuentes a enseñar lo que hacen.
- \* Se lleva tiempo planear las actividades a coordinar con otros.
- \* Existen personas a las que les gusta depender de los demás para trabajar.
- \* Algunas personas consideran difícil tolerar niveles y tipos de motivación diferentes.
- \* También el tolerar el ego de otras personas.
- \* Tener que soportar los celos de otras personas.

Estas desventajas pueden dejar de serlo si se logra trabajar con espíritu de equipo.

"Si todos los empleados de una empresa tienen un mismo objetivo y trabajan con el mismo ahínco, la empresa va a progresar"<sup>21</sup>, de no ser así no crecerá y puede llegar a perecer.

Es necesario que se genere el espíritu de equipo y se puede conseguir con:

- \* Recompensar la cooperación, si se premia la labor y los logros de todos los miembros del equipo, se contribuye a fomentar la unión y el trabajo en conjunto.
- \* El mismo grupo se debe hacer cargo de la motivación de sus miembros, de esta manera se hace presión desde adentro.
- \* Se debe fomentar la participación del grupo en eventos fuera del ambiente de trabajo, esto ayudará a estrechar los lazos de compañerismo.
- \* La comunicación debe fluir libremente en el equipo, los miembros deben tener acceso a la misma información para evitar malas interpretaciones y rumores que afecten el espíritu de compañerismo.

Los seres humanos le dan vida a una organización, su experiencia, talento, dedicación y entusiasmo son verdaderas razones de éxito.

C A P Í T U L O

**3**

**LA MOTIVACIÓN Y EL DESARROLLO.**

# EL COMPORTAMIENTO HUMANO





### 3.1. EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Los grupos humanos son un fenómeno ampliamente extendido en la sociedad moderna. Todos los individuos son miembros de familias, grupos de vecinos, ligas escolares, equipos atléticos, órdenes fraternales, comités y grupos de trabajo. Los grupos pequeños juegan un papel muy importante es el establecimiento del sistema psicosocial de las grandes organizaciones. Sin los grupos sociales, conceptos tales como status y papel no tendrían significado. Necesidades sociales tales como la pertenencia y la estima son motivadores poderosos que emanan de las relaciones de grupo. En los grupos pequeños operan fuerzas dinámicas que facilitan la integración de las actividades individuales hacia el logro colectivo.

Ahora bien al recapitular lo anterior podremos entrar de lleno en el tema que nos interesa en este capítulo, el comportamiento humano.

Las organizaciones están compuestas de individuos. Así como el átomo es básico para la física, el individuo es la unidad fundamental de análisis de la teoría de las organizaciones. Las ciencias del comportamiento -Antropología, Psicología y Sociología- proporcionan gran parte de los fundamentos para la comprensión de la conducta de los individuos en las organizaciones. Los distintos procesos psicológicos -percepción, conocimiento y motivación- son los medios a través de los cuales la gente desarrolla su personalidad. El concepto de "hombre completo" refleja la integración de las características naturales y adquiridas. La gente actúa y reacciona en un marco ambiental -cultural y organizacional-. Los patrones de comportamiento individual son el resultado de muchos factores complejos y representan una parte integral importante del sistema psicosocial.

#### El Individuo y el Sistema Psicosocial.

El sistema psicosocial en cualquier organización es una mezcla de muchos ingredientes. El individuo es la unidad básica de análisis, y aun en sí misma, una persona es una entidad extremadamente compleja. Las relaciones interpersonales, entre dos o entre mucha gente, incrementa esta complejidad. Cuantas más complicaciones ambientales se consideren en el análisis, más complejo se vuelve el sistema. Se puede simplificar el análisis ignorando muchas variables; sin embargo, esto no es muy útil para los administradores al tratar de entender y predecir el comportamiento organizacional.

El sistema psicosocial -las relaciones sociales del individuo- pueden entenderse en términos de la motivación y conducta que ocurren dentro de un medio que incluye :

- Sistema de "status" y papel
- Dinámica de grupo

## Sistema de influencia Liderazgo

Los sistemas de "status" sirven para estructurar las relaciones sociales y suministrar el marco de referencia dentro del cual se puede coordinar el esfuerzo de grupo hacia objetivos. Los sistemas de papel se relacionan íntegramente con el sistema de "status". El "status" tiene que ver con el prestigio relativo a un puesto en una relación estructural dentro de las organizaciones; el papel se relaciona con los patrones de comportamiento identificado o esperado en un puesto dado.

Los sistemas de "status" y papel, junto con la dinámica de grupo, proporcionan el marco dentro del cual opera la motivación que afecta el comportamiento individual. Una vez reconocida la complejidad, los administradores se interesan en desarrollar *medios efectivos para influir en el comportamiento, y así lograr el liderazgo para la organización.*

Los estilos de liderazgo se relacionan con los sistemas de influencia; ellos deben reflejar la situación, el líder y los seguidores. La determinación de un estilo de liderazgo apropiado incluye la consideración de todos los elementos en el sistema psicosocial de las organizaciones y la apreciación de las maneras más efectivas para influir en el comportamiento.

Estos aspectos humanos, junto con los valores, la tecnología y la estructura, constituyen el marco dentro del cual el sistema administrativo funciona. Este análisis atiende en primer lugar la conducta individual, es decir, la unidad básica de la organización.

### Patrones de Comportamiento.

El comportamiento es una manera de actuar, y se refiere a la conducta de las *personas*. Los *patrones de comportamiento* son los modos de conducta que emplea un individuo en la realización de sus actividades. en el estudio de los sistemas humanos se distinguen tres divisiones relativamente evidentes : El estudio de la *anatomía* da un panorama de la organización del cuerpo; el estudio de la *fisiología* proporciona información respecto a los procesos físicos afectados, y el estudio de la *conducta* se refiere al patrón de acción externo del individuo. Estas distintas partes del sistema humano pueden estudiarse de manera individual, con objeto de lograr conocimientos más detallados. Sin embargo, la fisiología no puede ser entendida por completo desligada de la anatomía. El deseo de comportarse de cierta manera no puede ser satisfecho si no están presentes las capacidades anatómica y fisiológica. De manera similar, la capacidad anatómica y fisiológica para una habilidad particular no es garantizada en su ocurrencia

Los patrones de comportamiento ¿se heredan o se adquieren?. Es obvio que esta pregunta no puede ser contestada con un sí y un no. Existe un grado de impacto relativo de la herencia o del aprendizaje, dependiendo de la faceta particular del comportamiento que se considere. Los aspectos anatómicos y fisiológicos son en mayor porcentaje heredados que los aspectos psicológicos. Se heredan ciertas capacidades, pero el nivel específico de desempeño dentro de ese rango se adquiere a través del aprendizaje.

Las experiencias individuales juegan en la vida un papel importante en la modificación del sistema psicológico.

Dos "evoluciones" paralelas y en interacción, una psicológica y otra cultural, son fundamentales respecto al comportamiento. La evolución biológica de la capacidad para el desarrollo y un amplio marco de referencia que limita y restringe la evolución cultural. Sin embargo, existen amplias áreas, como la evidencia de la amplia variedad de culturas y las diferencias significativas en el grado de desarrollo

Los psicólogos han enfocado el estudio del comportamiento individual a través del concepto de personalidad, una combinación de características heredadas y patrones de comportamiento adquiridos.

### Teoría de la Personalidad.

La teoría de la personalidad tiene sus fundamentos en los escritos de los autores clásicos como Hipócrates, Platón y Aristóteles. Los filósofos, a través de los siglos, han dedicado considerable atención a la naturaleza del hombre y al porque se comporta de la manera que lo hace. La Psicología también tiene profundas raíces en la Fisiología y en la Medicina.

La teoría de la personalidad ha ocupado un papel especial en el desarrollo de la Psicología general. Tiene que ver con el hombre total en su medio y es de particular importancia para la teoría organizacional y la práctica administrativa. Sin embargo, no existe un cuerpo de conocimientos delineados y definidos en el cual basarse. Los distintos investigadores han sugerido ciertos conceptos alternativos (algunos de ellos conflictivos) como fundamentales para la teoría de la personalidad.

### ***Concepto de Personalidad.***

Como muchos otros términos, la personalidad tiene muchos significados. Por ejemplo, a veces se habla en términos de presencia o ausencia de personalidad: "él no tiene mucha personalidad", o "ella no tiene muy buena apariencia, pero tiene mucha personalidad". Estos usos implican que personalidad es sinónimo de

cualidades o destrezas sociales. Otro uso común resalta en aspecto particular, como la agresividad o la jovialidad.

Definiciones más técnicas hacen resaltar diferentes puntos de vista del término personalidad:

- 1 La adaptación del individuo con su medio ambiente
- 2 Los aspectos únicos del comportamiento individual
- 3 El "valor del estímulo social" en el individuo
- 4 Las características orgánicas específicas que pueden describirse y medirse.

En la actualidad, todos ellos son importantes para el entendimiento de la conducta individual.

En concreto, la personalidad representa un sistema individual total complejo, un elemento clave en el sistema social; las teorías de la personalidad representan información muy importante para la teoría organizacional; y el entendimiento y predicción de la conducta individual de acuerdo con la teoría de la personalidad es un problema crucial para los administradores.

#### Similitudes Individuales.

Anatómicamente y fisiológicamente, los seres humanos son muy similares. De manera más clara, las diferencias estructurales de las razas caucásicas, oriental y negra son evidentes. Sin embargo, incluso estas diferencias son pequeñas en comparación con las similitudes básicas involucradas. A pesar de la apariencia física superficial, los procesos fisiológicos son similares para la especie *Homo Sapiens*.

La naturaleza anatómica y fisiológica de los seres humanos ha evolucionado lentamente a través del tiempo, de manera tan lenta que los cambios son imperceptibles para cualquier ser vivo. Por otro lado, el proceso del comportamiento es similar para todos los individuos. Es decir, que mientras los patrones de comportamiento pueden variar significativamente, el proceso mediante el cual éstos ocurren es fundamental para todos los individuos. Se pueden exponer tres suposiciones, interrelacionadas, sobre el comportamiento humano:

- 1 El comportamiento es causado
- 2 El comportamiento es motivado
- 3 El comportamiento se orienta hacia un objetivo

Si estas tres suposiciones son válidas, entonces el comportamiento no puede ser espontáneo y sin ayuda. Debe existir un objetivo, ya sea explícito o implícito. La conducta hacia los objetivos es generada como reacción a un estímulo: todo el comportamiento es causal. Un estímulo se filtra a través de un sistema de deseos y necesidades, que puede adquirir diversas formas.

El modelo básico del proceso de comportamiento es el mismo para todos los individuos, sin embargo, es fácil advertir que el comportamiento real puede variar significativamente. Por ejemplo, la diferencia perceptual puede alterar la fase del estímulo. Las necesidades y los deseos varían entre los individuos, y tales diferencias pueden ser determinadas o aprendidas culturalmente. Por ejemplo, las variaciones en percepción, conocimiento y motivación, pueden llevar a diferentes patrones de comportamiento originados por el mismo estímulo o uno similar.

### Diferencias Individuales.

Muchos factores determinan las diferencias individuales de comportamiento. Las condiciones de trabajo reales, incluyendo las condiciones físicas, los procesos psicológicos y las relaciones organizacionales formales, tienen un efecto considerable sobre el comportamiento. El efecto de la tecnología reviste un interés especial en la situación laboral y en la relación con el comportamiento. Las normas culturales y las costumbres también influyen en la actitud general de la conducta respecto a tareas específicas. Las relaciones de grupo tienen efecto directamente en el comportamiento e indirectamente en el sistema administrativo. Los incentivos económicos también afectan la mayoría de las situaciones de trabajo, pero su importancia varía considerablemente, dependiendo del individuo de que se trate.

Las influencias potenciales se filtran a través de la actitud personal gracias a la percepción, al conocimiento y a la motivación. El efecto de los distintos sucesos en el comportamiento depende de cómo son percibidos por el individuo. De manera similar, el comportamiento resulta después de un periodo, que permite el razonamiento o la solución del problema, y la actitud personal juega una parte importante en la elaboración de la respuesta específica. Los sistemas de valores son afectados significativamente por la experiencia pasada total y la situación personal actual.

Este diagrama de influencias sobre el comportamiento en una situación de trabajo puede ser producido, es decir, que se puede desarrollar un modelo similar para otras situaciones -familiar, educacional, recreativa u otras- en las cuales esté involucrado el individuo.

### Percepción.

La percepción es básica para el entendimiento de la conducta, porque es el medio a través del cual el estímulo afecta a un organismo o individuo. Un estímulo que no se percibe, no tiene efecto en el comportamiento. Otra clave es que la gente se comporta en base a lo que "percibe". Más que "lo que ocurre", con frecuencia se supone una línea directa a "la verdad", pero cada persona realmente tiene sólo un punto de vista que se basa en su percepción individual del mundo real.

El concepto de percepción selectiva es importante porque se recibe y procesa un gran volumen de información. Los individuos seleccionan la información que es satisfactoria o de refuerzo. El mismo estímulo puede ser interpretado de distinta *manera por varios individuos. La interpretación depende de la experiencia pasada, y del sistema de valores de cada persona. No sólo el individuo percibe de modo selectivo, sino que interpreta la situación de tal manera que sean de refuerzo.*

El proceso de conclusión mediante las percepciones se relaciona con la tendencia del individuo a tener un panorama completo de cualquier situación dada. Por lo tanto, una persona puede percibir más de lo que la información parece indicar, y tal vez agregue a la información lo que le sea apropiado, con objeto de cerrar el sistema y hacerlo significativo y de reforzamiento. El cierre y la interpretación tienden a retroalimentar la selectividad, y por lo tanto, afectan al funcionamiento de sus mecanismos en los procesos de información subsecuentes.

Si bien existe una tendencia a recibir información de refuerzo y a ignorar la información desconcertante, es obvio que la información amenazante, mala o amedrentadora "llega a percibirse". No se puede ignorar el mundo real en forma indefinida, aun suponiendo que la persona se encuentra dentro de los límites de lo "normal" en función de la salud.

## Conocimiento

El término conocimiento puede emplearse de dos maneras. Los individuos tienen sistemas cognoscitivos, que constituyen lo que saben sobre sí mismos y acerca del mundo que los rodea. Estos sistemas se desarrollan a través de procesos cognoscitivos, que incluye la percepción, imaginación, pensamiento, razonamiento y toma de decisiones. Cuando más se sabe y entienda acerca del sistema cognoscitivo de un individuo, se tendrán mayores posibilidades de predecir su conducta. "Si se entiende cómo adquiere el hombre las ideas acerca de las cosas y de las personas que forman su imagen del mundo; si se comprenden los principios que gobiernan el crecimiento, el desarrollo y la interacción de esas ideas, se habrá dado el primer paso para entender la conducta del hombre en ese mundo construido por él mismo."<sup>22</sup>

La cognición implica un proceso consciente y deliberado para la adquisición de conocimientos. El término racional se utiliza con frecuencia en conjunción con el de procesos cognoscitivos a fin de diferenciar los actos irracionales. Incluso lo racional debe verse en el contexto del individuo de que se trate. "Sin importar cuán raro puede parecer a un extraño, el comportamiento de los hombres, tribus o naciones, para los hombres, para las tribus y para las naciones, su comportamiento tiene sentido en función de su propia noción del mundo."<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Krech David Ballachey Egerton El Individuo en Sociedad Libros Mcgraw-Hill de México.1992.  
<sup>23</sup> Ibidem

**El sistema de valor cognoscitivo personal es afectado por el medio social y físico del individuo, su estructura psicológica, sus procesos fisiológicos, sus deseos y objetivos y sus experiencias pasadas. Los deseos y objetivos se refieren en particular a aspectos motivacionales del sistema de valores. Este es un asunto central de la teoría de la personalidad y es de particular importancia para el entendimiento y predicción de las diferencias en el comportamiento individual.**

# LA MOTIVACIÓN





## 3.2. LA MOTIVACIÓN.

### 3.2.1 GENERALIDADES.

Un motivo es el que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, o al menos a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico. Esta actuación puede ser impulsada por un estímulo externo, o puede ser generado desde el interior de los procesos mentales del individuo. Las diferencias de motivación son indudablemente las consideraciones de mayor importancia en el entendimiento y predicción de las diferencias en la conducta individual.

Desafortunadamente, la motivación no es un concepto simple. Una de las tareas más difíciles para los psicólogos es describir la urgencia que hay detrás del comportamiento. En la actualidad sólo se conoce en parte la motivación de cualquier organismo, aun el más simple. La motivación incluye las necesidades, deseos, tensiones e incomodidad. Debajo del comportamiento, subyace un impulso hacia la acción. Esto implica que existe algún desbalance o insatisfacción que lo obliga a adoptar algún comportamiento que lo lleve hacia el logro de sus objetivos.

Es evidente que las necesidades varían con el individuo y, por lo tanto, lo llevan a diferentes patrones de comportamiento. Para complicar el asunto aún más, las necesidades de un individuo cambian con el tiempo. Su sistema de valores evoluciona continuamente y una parte integral de esta evolución es el proceso motivacional. A medida que se satisfacen algunas necesidades, éstas pasan a ocupar un lugar secundario en el esquema de cosas. Otras se desarrollan a través de la experiencia. La frustración y el conflicto son buenos ejemplos de fuerzas que modifican los deseos individuales. Mientras que la insatisfacción puede ser motivadora de un gran esfuerzo, la insatisfacción continua, o la frustración completa, puede llevar a la cancelación de un modo particular de comportamiento. La retroalimentación sobre los logros o la propiedad relativa de un patrón de comportamiento particular, pueden modificar el nivel de aspiraciones con respecto a los objetivos. Por lo tanto, el entendimiento de la motivación individual requiere una reactualización continua con objeto de reflejar la mezcla de objetivos más recientes. Un estímulo idéntico usado en diferentes puntos del tiempo puede evocar respuestas totalmente distintas, debido a que el sistema de valores ha cambiado.

### 3.2.2 PATRONES DE MOTIVACIÓN.

La motivación es el conjunto de elementos racionales y emocionales que permiten comprender por qué un individuo responde a ciertos estímulos de su ambiente social y no a otros.

También motivación se refiere a aquellos "factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad".<sup>24</sup>

Con el propósito de identificar los factores motivacionales que orientan la conducta, primero se deberá dejar establecido cuáles son las necesidades humanas.

Las necesidades han sido estudiadas bajo diversos esquemas. Tal vez el más conocido sea la escala desarrollada en 1954 por Abraham Maslow, clasificando las necesidades de los seres humanos en siete categorías que a su vez conforman tres grandes grupos:

*Necesidades fundamentales*, que incluyen las siguientes categorías: a) necesidades fisiológicas, como el hambre, la sed y el sueño, y b) necesidades de protección física, como la casa y el vestido.

*Necesidades psicológicas*, que incluyen las siguientes categorías: a) necesidades de pertenencia, como el amor, la identificación y la familia, y b) necesidades de *status*, prestigio y triunfo, como el automóvil, la cabaña y el despacho.

*Necesidades de autorrealización*, que incluyen las siguientes categorías: a) necesidades de desarrollo personal, como el ejercicio profesional y la investigación, entre otros; b) necesidades cognitivas, como la lectura y la actualización, en términos de renovación e información, y c) necesidades estéticas, como la creación literaria y artística en general.

Es conveniente señalar que a pesar de que la teoría de Maslow no establece los límites entre necesidades y deseo, la escala fue desarrollada para estudiar las prioridades de las primeras y no para que sirviera de falso soporte a los inagotables deseos del hombre. A partir de la escala de necesidades se pueden precisar los factores que hacen que el ser humano satisfaga los distintos niveles de sus requerimientos, como sigue :

1 - Los factores que dirigen la conducta de las personas hacia la satisfacción de sus necesidades fisiológicas fundamentales se conocen como instintos, y son los impulsos innatos del hombre para asegurar su vida y la supervivencia de su especie.

La activación y regulación de los instintos se explica con la teoría de la homeostasis desarrollada por Cannon, según la cual una persona cuando siente hambre, sed o frío, come, bebe, y se cubre hasta sentirse satisfecho y comfortable.

---

Arturo. Raúl Programa de Capacitación sobre Motivación y Liderazgo (tesis para obtener el grado de maestría). Universidad Iberoamericana. México, 1995.

La homeostasis sirve, entonces, como dispositivo de arranque y detención de los instintos.

2 - Los elementos que orientan el comportamiento de los individuos hacia la satisfacción de sus necesidades psicológicas han sido denominados incentivos sociales, entendidos éstos como los impulsos derivados del entorno que condicionan el ritmo de actividad y la cercanía de las relaciones interpersonales. Los incentivos sociales operarían sobre el ser humano del modo explicado por la teoría del nivel óptimo, desarrollada por Arkes y Garske, según la cual un individuo expuesto a un exceso de impulsos, provenientes del medio ambiente reducirá su actividad y se alejará de sus semejantes hasta recuperar su equilibrio, mientras que, con el mismo fin, la persona que ha permanecido recluida por algún motivo tenderá a buscar a sus amigos y extrañará el ritmo de sus actividades.

3.- Los factores que mantienen la conducta de las personas orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de autorealización se han denominado motivos personales, entendidos como aquellos intereses a los que se refiere por encima de otros y que adquieren un significado determinante para que el individuo utilice sus necesidades únicas e irrepetibles.

Aunque la dinámica de los motivos personales no ha sido estudiada tan profundamente como la de los instintos y los incentivos sociales, de acuerdo con la teoría de la probabilidad y el valor, desarrollada por Atkinson, el individuo analiza, aun sin darse cuenta, diferentes alternativas para su crecimiento personal, asignándoles un valor específico y una probabilidad de realización. Así, un individuo puede comparar los beneficios (valor) que le reportaría a su realización personal un eventual (probabilidad) cambio de trabajo, frente a la alternativa de permanecer en el que está actualmente.

Los tres factores enunciados: instintos, incentivos sociales y motivos personales, con sus respectivos mecanismos de operación, constituyen elementos importantes en la comprensión de los patrones de motivación de los miembros de un grupo de trabajo.

Según McClelland, las personas se motivan principalmente por tres factores: realización, afiliación y poder. La motivación hacia la realización consiste en armonizar metas para obtener un beneficio de ellas; la motivación hacia la afiliación se orienta a establecer contactos con las personas y la motivación hacia el poder se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás.

En el comportamiento de un individuo se dan las tres manifestaciones de la motivación, aunque alguna de ellas sea la predominante. Si en la conducta de una persona sobresale la motivación hacia la realización, su manera de actuar se caracteriza por :

- La capacidad para señalar metas.
- La toma de responsabilidad personal para obtener resultados.
- El deseo de competir con los demás.
- La aceptación de riesgos moderados.
- La búsqueda de retroinformación.

Por otra parte, si el motivo predominante es la afiliación, el comportamiento se identifica por :

- Una preferencia a estar con otros, más que por permanecer solo.
- Una relación de cercanía afectuosa con los demás.
- Una preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea.
- Un funcionamiento más adecuado en un ambiente de cooperación.
- Una preocupación emocional ante la amenaza de verse separado del grupo.

En cambio, si el poder es lo más importante en la motivación de una persona, su comportamiento se caracteriza por :

- Una orientación política dentro de la organización a la que pertenece.
- Una sensibilidad especial respecto a la estructura e influencia interpersonal en los grupos.
- Una vinculación con los centros de poder y prestigio en la organización.
- Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás.
- La captación y conservación de información relacionada con sus propósitos.

La comprensión de la influencia que ejercen los instintos, los incentivos sociales y los motivos personales, permite comprobar si la tarea de la institución es lo suficientemente rica como para satisfacer necesidades de autorrealización en las personas, si sólo responde a las expectativas de pertenencia y seguridad o si únicamente constituye un medio por el cual los individuos logran la supervivencia.

Por otra parte, la identificación de los patrones de motivación de los miembros de un grupo de trabajo, con las implicaciones que se derivan de la realización, la afiliación y el poder, brinda la posibilidad de profundizar en su proceso socioafectivo, sobre todo para entender el conflicto como una realidad inevitable y su manejo en el seno de la organización.

### 3.2.3 IMPULSOS MOTIVACIONALES.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en

que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Gran parte del interés de estos esquemas de motivación fue generado por la investigación de David C. McClelland de la Universidad de Harvard. Este experto desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia y libros. En la mayoría de los países, uno o dos de los esquemas motivacionales tienden a ser preponderantes entre los trabajadores debido a que crecieron en ámbitos similares. Además del análisis de McClelland sobre los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder, la motivación por competencia es un factor importante en los intentos actuales para obtener productos y servicios de gran calidad.

#### Motivación para el Logro.

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

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. Como gerentes tienden a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de éstas.

#### Motivación por Afiliación.

*La motivación por afiliación* es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Pero las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Las personas motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; no obstante, los motivados por la afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

### Motivación por Competencia.

*La motivación por competencia* es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subordinados y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

### Motivación por Poder.

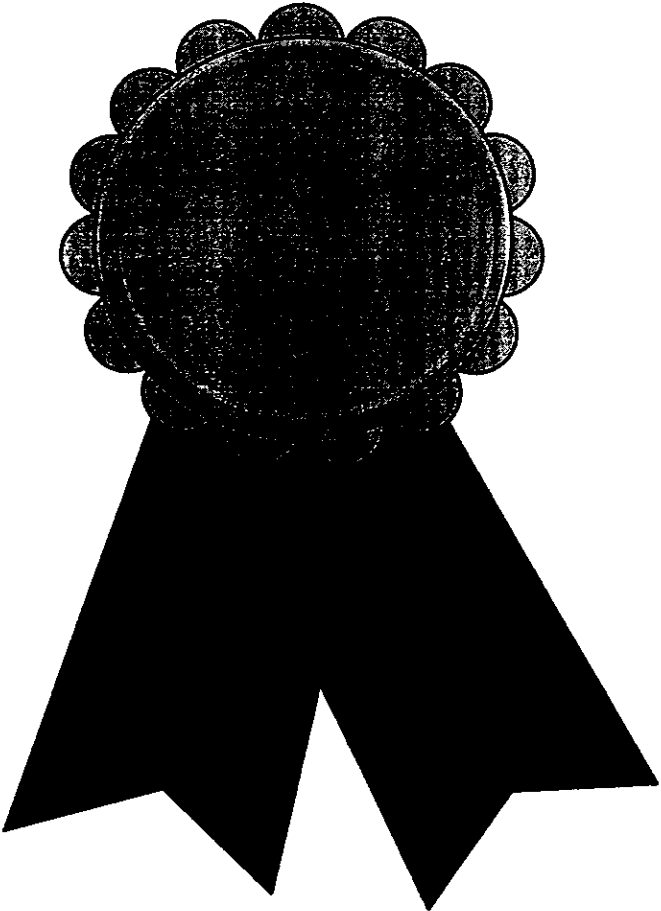
*La motivación por poder* es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

### Aplicación General de los Impulsos Motivacionales.

El conocimiento de los impulsos motivacionales ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados. Pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno de ellos; por ejemplo, a un empleado motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación de sus retos, mientras que a otro motivado por la competencia podría asignársele un trabajo similar con énfasis en sus requerimientos para un trabajo de gran calidad. De esta manera, el supervisor se comunica con cada subordinado de acuerdo con las necesidades particulares de esa persona.

# MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO



### 3 2.4. MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO.

Es muy común escuchar en las organizaciones "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la motivación hacia el trabajo; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir el trabajo en un *fin*; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un *medio* para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio : el *trabajo*.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores de interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Empero, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos : los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay).

La organización emplea la recompensa o la sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de las organización. La conclusión es lógica : para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales?. Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres o bien recurriendo al concepto de cultura, podemos pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar



de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

### Satisfacción en el Trabajo.

*La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("Disfruto al tener muchas tareas que hacer") que difiere de los pensamientos objetivos ("Mi trabajo es complejo") y las intenciones del comportamiento ("Planeo renunciar a este trabajo en tres meses"). Juntas, las tres partes de las actitudes ayudan a los directores y gerentes a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.*

La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aun más rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tiene en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante en la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción general de la vida. El resultado es que existe un efecto de derrama que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida. Por lo tanto, los gerentes podrían tener que vigilar no solamente el empleo y el medio ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida.

Además de la satisfacción en el empleo, hay otras dos actitudes de los empleados que son importantes para muchas empresas. *La participación en el empleo* es el grado en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven el trabajo como parte central su sus vidas en general. Ocupar posiciones importantes y desempeñarlas bien son insumos importantes para su autoimagen, lo que ayuda a explicar los efectos traumáticos de la pérdida de su empleo en sus necesidades de estima. Los empleados involucrados en su empleo tienen grandes necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones. Por lo tanto, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar muchas horas y tratarán de alcanzar niveles altos de desempeño.

El *compromiso organizacional* es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzos para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí. El compromiso organizacional más amplio en alcance que la simple lealtad, generalmente es más fuerte entre los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos. Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, apego gustoso a las políticas de la compañía e índices más bajos de rotación del personal.

El tema de la motivación se ha enfocado en dos dimensiones, que son hasta cierto punto distintas pero no mutuamente excluyentes -qué motiva- a la gente (contenido), y cómo se produce el comportamiento (procesos). Gran parte de estas exposiciones, hasta ahora, se ha referido al contenido -necesidades específicas, impulsos o energizadores que llevan al comportamiento-. Aunque se ha tenido que ver el proceso implícitamente, será más útil enfocar la atención al asunto de cómo se produce el comportamiento. A este respecto, las expectativas juegan un papel importante.

Parece obvio, a simple vista, que una persona trabajará con tesón si cree que su esfuerzo lo llevara a un buen desempeño, a su vez, le proporcionará una recompensa apropiada. Varias interrogantes claves se encuentran comprendidas en el entendimiento de lo que origina un buen desempeño por parte de los empleados y las organizaciones. ¿Conduce la satisfacción a un buen desempeño? ¿El buen desempeño producirá satisfacción? ¿La satisfacción y el desempeño son una función de las recompensas?

Además, están involucradas dos consideraciones psicológicas básicas. ¿Se debe suponer que el hombre tiene ciertos impulsos naturales y hábitos que, si se liberan, llevan al comportamiento deseado? ¿O hay que basarse en el enfoque condicional que reconoce el buen desempeño y lo recompensa apropiadamente?.

Estas preguntas no son fáciles de contestar, puesto que existe evidencia para apoyar varias hipótesis alternativas; por lo tanto, queda claro que los administradores deben tomar en cuenta todos estos factores. También es importante reconocer la naturaleza compleja del proceso de motivación y las posibles ligas causa/efecto para el buen desempeño. De significación especial es el sistema de recompensas que se usa en la práctica. ¿Son significativas las recompensas, o no, para que realmente sean aceptadas por el receptor? Si no, probablemente no sean muy efectivas. ¿Están razonablemente cerca las recompensas de una identificación para el buen desempeño? Si no, será difícil para los empleados creer que un mayor esfuerzo llevará a recompensas significativas y, por lo tanto, no es muy probable que incrementen sus esfuerzos. (Este es un problema típico en la mayor parte de las organizaciones que efectúan sesiones anuales de revisión de méritos.) El resultado es la dependencia en

recompensas no monetarias, como reconocimiento, premios y otorgamiento de mayor responsabilidad. Por otro lado, si las recompensas son significativas y duraderas y el empleado percibe que una cantidad razonable de esfuerzo resultará en un buen ingreso, se inclinará a aportar el esfuerzo necesario. Si este esfuerzo lleva o no a un "buen" desempeño, dependerá de factores como la habilidad, la dirección y los obstáculos que pueden impedir su mejor desempeño.

La esencia de la "controversia" satisfacción-desempeño-recompensa no es la relación teórica causa-efecto. Más bien, para los administradores, es una interrogante de cómo hacer operante los conceptos, con objeto de diseñar un sistema dentro del cual el individuo como la organización se beneficien.

### La situación en México.

En todas las descripciones que se han visto en los párrafos anteriores se pone de manifiesto que las teorías en boga en el campo de la administración han surgido en los Estados Unidos. Infortunadamente, muchas personas aceptan lo dicho en estas teorías, sin tratar de detenerse a pensar cuál es la situación cultural en México que, sin duda, deberá ser considerada para el tratamiento de este problema.

En México no existe el cúmulo de investigaciones que se han realizado en otras partes; sin embargo, trataremos de pasar una breve revista a los datos existentes para determinar cuál es nuestra situación respecto a las teorías vistas.

En primer lugar, diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México. Dos investigaciones indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente. Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y, por tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la seguridad. En otro estudio con gerentes, estos mostraron sentirse muy insatisfechos con el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugar de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente. En dicho estudio se empleó la escala de Maslow, modificada, para incluir una necesidad de "autonomía" pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad.

En un estudio realizado con empleadas y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras las segundas acentuaron la seguridad de contar con su empleo. En Monterrey con una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, se encontró que el aspecto "buenas condiciones del lugar de trabajo" ocupó el primer lugar en su interés. Por

último entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios mencionados parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propugna Maslow en los Estados Unidos. Todavía falta realizar muchos estudios sobre este campo en México, pues el reducido número de investigaciones citadas hace imperioso tomar con cautela los resultados obtenidos. Sin embargo, urge enfatizar dos aspectos importantes en los estudios citados: los factores más importantes oscilan de acuerdo a las variables personales (sexo y ocupación) y los factores psicológicos juegan un papel preponderante sobre el salario, siempre que este sea suficiente para subvenir a las necesidades primarias.

# AUTORREALIZACIÓN



### 3.2.5. AUTORREALIZACIÓN.

A través de la discusión de comportamiento y motivación individual se ha expuesto la autorrealización como objetivo último. La naturaleza central de este concepto se ilustra mediante los siguientes extractos :

*El objeto supremo de un hombre es satisfacerse a sí mismo como un individuo creativo, de acuerdo con sus propias potencialidades innatas y dentro de los límites de la realidad.*

**Carl Jung.**

*El Hombre saludable está motivado ante todo por su necesidad de desarrollo y realizar sus potencialidades totales y capacidades . . . Lo que un hombre puede ser, debe serlo.*

**Abraham Maslow.**

*La productividad es la capacidad del hombre para emplear sus poderes y realizar las potencialidades inherentes a él.*

**Erich Fromm.**

*El determinante básico de la motivación es el grado de oportunidad ofrecido a la gente para su completo desarrollo y realización, tanto en lo que se refiere al trabajo productivo y a sus relaciones con otras personas con quienes está asociada en los quehaceres, como en recibir de otros recompensas, las cuales ellos consideran adecuadas al esfuerzo invertido.*

**E. Wight Bakke.**

*A menos que existan oportunidades de trabajo para satisfacer estas necesidades de alto nivel (autosatisfacción), la gente estará desposeída, y su comportamiento reflejará esta privación.*

**Douglas McGregor.**

*Si la gente es capaz de lograr y realizar (autorrealización), les gustará su trabajo. esto obtendrá un objetivo social largamente buscado.*

**Keith Davis.**

*Las funciones primarias de cualquier organización, religiosa, política o industrial, debe ser satisfacer las necesidades del hombre para que disfrute de una existencia significativa.*

### **Frederick Herzberg.**

Estos comentarios ilustran la preocupación creciente por el individuo en la sociedad organizacional. Además, la misma filosofía subyacente es evidente en la escena mundial a medida que muchas nuevas naciones proclaman su independencia y deseos para confirmar sus propios destinos. En muchos casos, se han liberado de poderes dominantes o paternalistas y buscan estima y autorrealización por su propio derecho. La motivación por los logros es evidente en esta tendencia.

Bajo estas afirmaciones por la autorrealización individual subyace la suposición de que el medio de trabajo y la vida organizacional deben jugar un papel distinto en el proceso

Las empresas, el gobierno y otras organizaciones de trabajo son instituciones arraigadas en la sociedad. El hombre gasta buena parte de sus vida en ellas; por lo tanto, resulta natural preocuparse acerca de la oportunidad de autorrealización en el empleo.

Por otro lado, las organizaciones son diseñadas para lograr sus objetivos efectiva y eficientemente. Los administradores tienen la responsabilidad de desempeñarse de tal manera que ésta satisfaga a los accionistas y a otros intereses externos. Las grandes y complejas organizaciones han adoptado los principios burocráticos de especialización, trabajos bien concebidos y procedimientos estándar de operación. Dentro de tal medio la iniciativa es con frecuencia ahogada o amordazada.

Se ha dedicado esfuerzo considerable al intento de aminorar tales condiciones y suministrar un medio dentro del cual tanto el individuo como la organización obtengan sus objetivos. Alejarse de la estructura burocrática-mecanicista y orientarse hacia los sistemas orgánicos-adaptativos suministra una gran oportunidad para la autorrealización. Estos objetivos pueden ser logrados en algunas partes de todas las organizaciones o en el total de algunas de ellas. Por otro lado, éstas pueden no ser logradas; de hecho, pueden ser algo utópicas. ¿Si la integración o fusión de los logros del individuo y de la organización no pueden ser obtenidos en el medio de trabajo, cuál es el porvenir para el hombre en sociedad?.

Existen muchas oportunidades de autorrealización en el medio de trabajo. Los individuos pertenecen a diversas organizaciones -familia, iglesia, servicios, de recreo y otros-. Desde el punto de vista social, la carrera de un individuo constituye sólo una parte de un sistema total, suministra los medios para tomar parte en muchas actividades de tiempo libre, las cuales permiten los logros y el desarrollo

psicológicos, para algunas personas el trabajo no es un fin en sí mismo, sino se ha hecho más bien un medio para otros fines con objeto de satisfacer al hombre completo, las diversiones de tiempo libre y otras actividades con frecuencia (son) consideradas como más agradables y más satisfactorias que el trabajo.

Parece que, mientras que la autorrealización se refiere al hombre completo, el proceso debe relacionarse con su sistema total. Su trabajo es sólo una parte de éste. La autorrealización debe ser una preocupación, pero el medio de trabajo obviamente no puede cargar con toda la responsabilidad. Los administradores deben buscar los métodos motivacionales más apropiados, pero se pide algo imposible al sugerir que cualquier organización encaminada básicamente a objetivos económicos puede o debe ser el vehículo para la satisfacción total de las necesidades. De hecho, una sociedad en la cual los individuos tienen libertad en la selección de sus relaciones organizacionales -en su trabajo, religión, política y vida social- es la esencia de la democracia. Exigir a una empresa que satisfaga estas necesidades pueden interferir seriamente con las oportunidades más amplias para participar democráticamente en muchas relaciones organizacionales.

El ser miembro de varias o muchas organizaciones, aparte de una empresa de trabajo, no asegura la autorrealización al individuo. Las grandes organizaciones religiosas, fraternales, recreativas y cívicas son complejas y tienen características burocráticas. Aquellas "en comando" pueden dirigirse a través de los enfoques tradicionales y minimizar la amplitud de la toma de decisiones democrática-participativa y la creatividad. Por ello es importante para todas las organizaciones de la sociedad enaltecer el "humanismo industrial" y desarrollar la clase de atmósfera en la cual se pueda lograr la autorrealización individual.



CAPÍTULO

4

CASO PRACTICO.

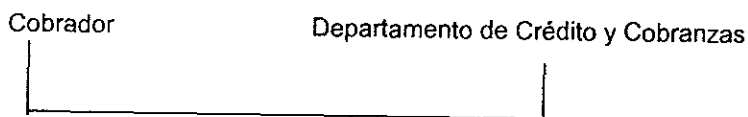
# LA SUPERACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS COBRADORES



#### 4.1. LA SUPERACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS COBRADORES.

Siendo los cobradores el brazo derecho de los gerentes de crédito y cobranzas, debe ser tarea prioritaria en éstos lograr la superación y motivación de quienes tienen a su cargo la importantísima tarea de recuperar las cuentas y documentos por cobrar.

Debe tenerse presente que en la cobranza existe un caso comunicante que se expresa sí :



*Esto es, lo que no cobra el cobrador lo tiene que hacer el personal del departamento de crédito y cobranzas, comenzando con su titular, y porque esto suele suceder en buen número de empresas es por lo que se acumula el trabajo y cuándo falta dinero, todo mundo sale a la calle a cobrar desasiendo cualquier programación que se desee hacer. Esta es una de las razones por las que la cobranza frecuentemente está atrasada.*

Todo titular de un departamento de crédito y cobranzas debe buscar contar con la colaboración de cobradores profesionales, o sea, personas que se encarguen de cobrar. Si esta es la tarea que deben desarrollar, la tienen que realizar de tal manera que la labor de aquél se reduzca a ser solamente un elemento de soporte para los casos difíciles, más no para hacer lo que es responsabilidad del cobrador.

Hay muchas cosas que hacer en un departamento de crédito y cobranzas para que se pierda un tiempo valioso en visitar a los clientes y cobrar; además, se da una mala imagen, ya que si los deudores ven el apremio con que es exigido el pago de una cuenta, pueden concluir que su proveedor anda con problemas y por lo mismo tratará de ver qué ventajas logra sacar de la situación.

La superación de los cobradores puede lograrse a través de lo siguiente :

- \* Seminarios de capacitación.

- \* Lectura de libros relacionados con temas de cobranzas.
- \* Clínicas de cobro.
- \* La motivación al cobrador.
- \* Otros aspectos relativos al desempeño del cobrador.

#### Seminarios de Capacitación.

Nunca deben verse los seminarios como un gasto, sino como una inversión. Existe el criterio de que si se envían a los cobradores a los cursos y seminarios de capacitación se corre el riesgo de que abandonen después su empleo y se vayan a otra empresa. Esto no habría de suceder si al superarse el cobrador recibe como contraprestación una mejor retribución y trato. Ahora bien, a todas las empresas les conviene tener buenos cobradores debido a que resulta más económico pagarles bien y estimularlos mejor, a tener que pagar altos intereses a los bancos y el dinero pierda capacidad de compra a causa de la inflación.

#### Lectura de Libros Conectados con el Tema.

No hay muchos libros acerca del trabajo de los cobradores, pero es recomendable que los que se encuentren disponibles en el mercado, se les obsequien para ser estudiados por el cobrador, siendo conveniente comentar con ellos su contenido a fin de que se aproveche mejor la inversión.

#### Clínica de Cobro

La clínica de cobro consiste en lo siguiente :

- \* Un cobrador hace el papel de deudor.
- \* Otro cobrador hace lo propio.
- \* Se prepara un escenario en donde el cobrador se sienta como si estuviera visitando una casa de familia o bien la oficina de la empresa.

Los demás cobradores deberán permanecer como espectadores en absoluto silencio, tomando nota de los que se va a representar. Una vez preparado todo, con la seriedad debida, quien hace el papel de cobrador lleva a cabo su cometido y el supuesto cliente también comienza a actuar. Concluida la escena, se pone a discusión la actuación de uno y de otro expresando lo que a juicio del auditorio estuvo bien y lo que estuvo mal. Después de terminada la discusión se sacan las conclusiones del caso. De esta manera se habrán preparado mejor para el

*momento de estar en la calle en la labor de cobranza, atendiendo todas las preguntas, objeciones y marrullería de los clientes.*

*Como parte de estas clínicas de cobros, cabría incluir problemas hipotéticos o bien algún caso que se hubiere presentado a algún cobrador, de tal suerte que al permitir que todos den sus puntos de vista y saquen sus conclusiones, todos a su vez, podrán estar preparados para resolverlo en un momento determinado.*

*Por último, se pueden establecer competencias para ver quien tarda menos tiempo en localizar algunas calles y colonias en el plano de la ciudad, así como para que cada cobrador exprese los problemas que ha tenido que sortear con respecto al tránsito y como lo soluciona.*

*Todos estos conceptos van formando a los cobradores y también les dan confianza y seguridad en sí mismos, traduciéndose en una mayor productividad.*

*El tiempo adecuado para estas clínicas de cobro sería el día y hora en que la cobranza estuviera en el nivel más bajo y su periodicidad podría ser cada mes o dos meses dependiendo de las necesidades de la empresa y de la rotación del personal.*

*Suspender la cobranza una mañana o una tarde se considera una pérdida de tiempo, sin embargo, a la larga se desperdicia aun más si no se dedica al menos una vez por mes algunas horas para que se reúna el gerente de crédito y cobranzas con su personal para analizar los resultados de la cobranza, informarles de las novedades y celebrar estas clínicas de cobro.*

#### La Motivación del Cobrador.

*El cobrador debe ser motivado, es decir, alentado, especialmente cuando por alguna circunstancia se encuentre deprimido.*

*Es muy importante felicitarlo por los logros tenidos en su trabajo. Pocos cobradores pueden decir que reciben esta clase de estímulo ya que es frecuente la queja en ellos de que se les llama fuertemente la atención cuando cometen un error pero pocas veces o ninguna se les reconoce el mérito de haber logrado la cobranza de una cuenta difícil.*

*Las llamadas de atención deben ser en privado utilizando un lenguaje que no lastime al cobrador; antes bien, es conveniente que se le dé la oportunidad de manifestar su punto de vista frente a algún suceso desagradable o bien a un error cometido por él.*

*Destruir la moral del subalterno es la mejor forma de tener sujetos a los que no les interesa su trabajo, o lo realicen al límite de que no los despidan.*

Dentro de las relaciones humanas la crítica es destructiva, con mayor razón la que va dirigida del jefe al subalterno. Por esta razón, debe conducirse la entrevista con el cobrador sobre la base de que éste se percate de su falta por él mismo; esto es más provechoso y constructivo. Por otro lado, la felicitación y el elogio tienen que ser a los cuatro vientos.

*Es lamentable pensar que si a un trabajador se le elogia, inmediatamente acudirá con el jefe para pedirle un aumento de sueldo; esto no es exactamente así, pero si así fuera, el gerente de crédito y cobranzas debe procurar que sus subalternos estén cada día mejor pagados. Si esto no fuera posible lograrlo dentro del marco de sus atribuciones, puede compensar su esfuerzo con un buen trato, estimulándolo y haciéndole algunas concesiones que no rebasen el ámbito de sus facultades*

Un aspecto importante es que el gerente de crédito y cobranzas evite proyectar su mal humor al personal de su departamento ya que lo expone a actos agresivos con los clientes.

#### Otros Aspectos Relativos al Desempeño del Cobrador.

Hay otros aspectos que el gerente de crédito y cobranzas debe tener presente si desea contar con el apoyo decidido de sus cobradores :

- \* El respaldo al cobrador.
- \* Los regalos.
- \* La presencia del cobrador.
- \* La educación del cobrador
- \* El vehículo.
- \* Extravíos, accidentes y asaltos.
- \* Premios de cobranza.
- \* La fianza de fidelidad.

#### El Respaldo al Cobrador.

Para que un cobrador conserve el respeto de los clientes de una empresa necesita gozar, a su vez, del respeto de su superior. Destruir la imagen del cobrador frente a los deudores provoca, a su vez, que los clientes tampoco lo respete.

Ciertamente, para que el cobrador goce del respeto de su superior, necesita a su vez, probar que es digno de confianza. Si el cobrador cumple con su trabajo y siempre dice la verdad, será posible creer en él. Si es marrullero, difícilmente lo habrán de respaldar en un momento dado porque quedaría la duda de sí el cliente tiene la razón o no. Ahora bien, tratándose de cobradores, y vista su importancia dentro de la empresa por la labor que desarrollan, y el manejo tan importante que

hacen de los recursos financieros de la empresa, o se les tiene confianza o es mejor prescindir de sus servicios.

El gerente de crédito y cobranzas nunca debe demeritar la labor del cobrador, ni muchos menos su persona al recibir una queja de un deudor. Este funcionario debe tener presente que "EL CLIENTE TIENE LA RAZÓN SIEMPRE QUE ESTE AL CORRIENTE EN SUS PAGOS", y es que los clientes marrulleros con mucha frecuencia encuentran pretextos para librarse del cumplimiento de sus compromisos calumniando al cobrador. Por esto, lo más indicado es que el gerente de crédito y cobranzas tome por norma esta actitud cuando reciba una queja contra él.

"Tengo confianza en mi cobrador, pero déjeme investigar el asunto que me trata y después me comunico con usted".

Desde luego que si el cliente fue el culpable, lo más indicado es dar por concluido el asunto, excepto si el deudor insistiera en su queja. En este caso, deberá explicársele lo sucedido y enfatizar en la entrevista lo relativo al atraso de su cuenta.

#### Los Regalos.

El departamento de ventas suele disponer de un presupuesto para obsequios a los clientes y para artículos de publicidad, como son llaveros, plumas, calendarios, etc. Es muy recomendable que los gerentes de crédito y cobranzas se prevean de una buena dotación para hacerlos llegar a los clientes por conducto de los cobradores a fin de mejorar su imagen. Además, con el truco de "traigo un regalito" los deudores que se ocultan terminan dando la cara, y por este efecto un calendario o un bolígrafo puede ser el medio adecuado.

#### La Presencia del Cobrador.

Es muy importante que los cobradores vigilen constantemente su presentación pues indudablemente como los ven los habrán de tratar. Además son representantes de la empresa para la cual prestan sus servicios.

Para el cumplimiento de lo anterior es muy importante que se tenga especial cuidado en lo siguiente :

- \* Que el cobrador se presente todos los días, sin excepción, debidamente rasurado. Un empleado que se presente a trabajar sin haber cumplido con este requisito no debe salir a desempeñar sus labores.

- \* Su modo de vestir deberá estar de acuerdo a la clase de clientes que tenga la empresa. No es lo mismo un cobrador que recupera cuentas en fábricas, comercios y bancos a aquél que lo hace en casas de familia. Y dentro de éstas

hay que distinguir entre quienes cobran en zonas residenciales y quienes lo hacen en colonias populares.

- \* Debe estimularse en los cobradores el aseo diario, el uso de desodorantes y los zapatos limpios. Para esto es recomendable que porten pasta y cepillo de dientes, un trapo para limpiar sus zapatos y lo necesario para que su vehículo esté igualmente limpio.
- \* Con relación al cigarro y al chicle, los cobradores deben ser ilustrados acerca de lo inadecuado que resulta ambas cosas el momento de cobrar una cuenta a un cliente.
- \* Es recomendable ayudar al cobrador a manejar su lenguaje, así como cualquier defecto de dicción que pudiera ser corregido.

#### La Educación del Cobrador.

Siendo el cobrador el representante de la empresa, debe cuidar que durante el tiempo que preste sus servicios se comporte educadamente tanto dentro como fuera de ella. Por esto mismo tiene que ser un sujeto estable emocionalmente hablando, ya que, con suma frecuencia, por proyectar sus frustraciones y conflictos, pudiera provocar resentimientos y actitudes negativas por parte de los clientes manifestándose en retrasos en los pagos o bien, que definitivamente se nieguen a pagar la cuenta debido al mal trato recibido.

*Se sabe que si se lleva a cabo una adecuada y completa investigación de crédito, si un buen cliente mostrare a partir de cierto momento atrasos frecuentes en su cuenta, o bien dejare de hacer regularmente sus pagos, el mal hay que localizarlo, primero, en el proceder del cobrador, después habrá que investigar otros motivos.*

Es preciso que el cobrador cuide lo siguiente:

- \* Saludar cordialmente al entrar a una empresa o casa de familia.
- \* Nunca deberá hacerse eco de las agresiones de los clientes.
- \* Lo más indicado es que se retire si las circunstancias se muestran difíciles.
- \* Deberá tomar nota de todas las indicaciones de los clientes que merezcan ser atendidas. Es importante que capte los problemas para no transmitir informaciones equivocadas.
- \* Es muy importante que le dé un sentido humano a la cobranza lo cual significa interesarse en los problemas de los clientes o de los pagadores de la empresa.



### El Vehículo.

Por la labor propia que desarrolla el cobrador le es indispensable contar con un vehículo para transportarse. Lo normal es que sea según el tipo de negocio y/o ciudad una motocicleta o el automóvil.

Un aspecto importante es que el medio de transporte esté en perfectas condiciones de uso, debiendo darle un esmerado mantenimiento así como que esté limpio ya que es la imagen del cobrador y de la empresa.

Por razones hasta de conveniencia las empresas deben procurar que sus cobradores tengan a su servicio los mejores vehículos que sea posible, ya que eso ayudará a una mejor cobranza. Se recomienda que se tenga uno de reserva para casos de emergencia, no siendo un dinero muerto sino una inversión productiva.

Si el vehículo es del cobrador, es conveniente que se le otorgue una compensación por ponerlo al servicio de la empresa. De ser posible, y tratándose de automóviles, es también recomendable sacar una póliza de seguros apropiada para proteger a la empresa debido a accidentes provocados por su personal haciendo uso de vehículos de sus propiedad, o bien del negocio por tratarse de que ésta podría incurrir en responsabilidad civil.

### Extravíos, Accidentes y Asaltos.

Para evitar que esta clase de sucesos provoquen graves perjuicios a la empresa, deben tomarse las providencias necesarias para cada situación.

Extravíos. En el caso de los extravíos es muy poco lo que se podrá hacer para exigir el pago de una cuenta dado que el único documento que suele obrar en poder de la empresa es un contrarecibo. Es por esto que se hace necesario, que la empresa conserve copia de la documentación que compruebe la existencia de la operación y por lo mismo del adeudo, ya que de otra manera la recuperación de la cuenta se hará tan rápida o lenta como lo desee el deudor, pues sabe que no existe base legal para el cobro por carecerse de un elemento probatorio. Si se acudiera a un juicio éste sería demasiado prolongado.

Si la empresa conservare una copia fotostática de los contrarecibos para que pudieran ser utilizados para una cobranza por la vía legal en caso de su extravío, éstos deberán estar certificados por Notario Público.

Accidentes. Tratándose de accidentes con la pérdida del portafolios, los cobradores deben ser debidamente ilustrados acerca de lo siguiente :

- \* Que avisen de inmediato, telefónicamente, a la empresa y concretamente al gerente de crédito y cobranzas del suceso.

\* En caso de que éste no se encuentre en sus oficinas deberán acudir a su superior, asimismo, deberán informar de manera clara y completa acerca de lo acontecido.

\* Deberá tomar nota de toda la información que pudiera recabar de las personas que presenciaron el accidente, en especial de aquellos que no están de paso. Empleados de algún negocio, por ejemplo.

\* Para efectos de evitar el cobro de los cheques, los cobradores deben ser ilustrados para que lleven una libreta en la cual anoten los siguientes datos :

- Número del cheque
- Cliente que lo entrego
- Banco contra el cual fue girado
- Importe.

Esta libreta no deberá llevarse en el portafolios. El objeto de su elaboración es que, con base en ella, pueda darse aviso a los bancos para que no paguen los cheques que les sean notificados, excepto naturalmente, los que fueron al portador. El cobrador debe ser ilustrado para que los que sean nominativos lo sean precisamente a nombre de la empresa y para mayor seguridad deberán proceder de la siguiente manera :

\* Poniéndoles un sello que diga "No negociable" o bien "Para abono en cuenta del beneficiario" si no lo tuvieron impreso de origen.

\* Cruzando el cheque en el anverso.

\* Poniendo en el reverso del cheque un sello que diga "Para depósito en cuenta número \_\_\_\_\_ del banco \_\_\_\_\_, fecha y firma". El cobrador deberá ser autorizado para llenar estos datos de conformidad con las instrucciones que reciba y efectuar el depósito en la sucursal más cercana al lugar donde se encuentre.

Asaltos. Por lo que se refiere a los asaltos, es necesario recomendar a los cobradores lo siguiente :

\* Que eviten quedarse solos en lugares apartados, especialmente al atardecer o al anochecer.

\* Que rompan su rutina diaria de cobros, modificando periódicamente su ruta habitual.

- \* Que no comenten con nadie cuánto cobra diariamente o bien cuáles son su mejores días para la recuperación de la cartera.
- \* Que disimulen en el portafolios el efectivo, los cheques y los documentos a fin de evitar que al abrirlo se vean fácilmente su contenido, haciendo uso de sobres o bien de comportamientos especiales.
- \* Es muy recomendable que el efectivo, principalmente los billetes grandes, se guarden en cinturones de doble forro; en los zapatos cubriéndolos en una bolsa de plástico; en alguna bolsa oculta colocada en el pantalón o el saco especialmente diseñada para este propósito, etc.
- \* Ayuda notablemente a proteger los intereses de la empresa, como ya quedo señalado anteriormente, el hecho de que se ilustre a los cobradores y se les den los medios materiales y las instrucciones necesarias al caso para que efectúen depósitos en las cuentas de cheques de la empresa, ya que de esta manera se evita que porten fuertes sumas de dinero y en caso de un asalto el problema de la recuperación de los cheques, al menos, sería en la medida de aquéllos por los que no hubo tiempo de depositarlos. En caso de que la empresa no considere prudente que el cobrador proceda de esta manera, lo más recomendable es que si realiza una cobranza de elevado monto se desvíe de su ruta y la entregue en la empresa

### Premios de Cobranza.

Paralelamente a los controles de la cobranza y en vista del costo del dinero obtenido en los bancos, además de la inflación, es importante que los cobradores no sólo sean motivados por el buen trato y el estímulo para superarse, sino que también su esfuerzo debe ser debidamente retribuido en lo económico. Para este efecto, es recomendable estimular la labor de los cobradores mediante lo siguiente:

- \* Otorgarle un porciento fijo de comisión sobre la cobranza, o bien con una escala creciente o decreciente.
- \* Un premio a aquellos que rebasen el presupuesto.
- \* Un porciento especial por cobrar cuentas atrasadas, siendo mayor conforme sean más difícil su recuperación.

\* Un detalle que es importante destacar es que si en una empresa se estableciera una comisión o un premio sobre la cobranza, ésta debe entregarse a más tardar dentro de los diez días del mes siguiente. Además, si el cobrador hiciera la labor de cobro, todas las cuentas que fueren pagadas directamente en las oficinas de la empresa, deberán ser computadas para efectos del cálculo de los premios estipulados.

El premio por la recuperación de la cartera atrasada subsistirá en tanto exista este tipo de cuentas, las que una vez depuradas, se deberá vigilar que no vuelvan a repetirse lo mismo. Ahora bien, si se dan a los cobradores tales cuentas, se les deberá dejar en su poder por el tiempo que sea necesario a fin de que, si les es posible realicen su labor los domingos y días festivos o bien por las noches fuera del horario del trabajo.

#### *La Fianza de Fidelidad.*

A fin de proteger los intereses de la empresa es muy recomendable que el cobrador y toda persona que esté involucrada en el manejo de dinero o bienes del negocio esté afianzado, de tal suerte que si alguien en estas condiciones llegare a cometer un abuso de confianza, la compañía afianzadora cubriría lo correspondiente y luego se encargaría de localizar al empleado o ejecutivo infiel, procediendo contra él.

Lo indicado en estos casos es adquirir una fianza colectiva de fidelidad.

## 4.2. PROPUESTA.

En primer lugar es conveniente aclarar que el presente trabajo se encamina a satisfacer las necesidades de una empresa mediana, que se ve inmersa en los problemas económicos por los que pasa el país. En este sentido se tratara de buscar una media en la cual empleados y empresa se beneficien de la propuesta que más adelante se detalla.

Como base fundamental se expone una descripción del puesto de cobrador y los requerimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones, partiendo de esta descripción se procede a realizar una evaluación que es conveniente señalar se realiza en forma anual, en la cual se "califica" el desempeño que cada uno de los cobradores observo en el año.

Dicha evaluación es efectuada por el jefe inmediato, con los comentarios que se creen convenientes para cada uno de los gestores, buscando que con cada uno se llegué a un consenso de la evolución que se dio en su trabajo.

Todas las observaciones que se den deberán ser encaminadas a la superación y mejoramiento de sus funciones, para con ello cerrar el ciclo de retroalimentación, y que los beneficios sean para ambas partes, empresa-empleado.

Es importante señalar que las estructuras de las evaluaciones son emanadas de la matriz en España, adecuadas a la ideología de México.

A continuación se expone la descripción del puesto y el resultado de las evaluaciones.



## ***DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO***

**Puesto:** **COBRADOR**

**Departamento:** **FINANCIERO**

**Reporta a:** **RESPONSABLE DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**Nivel.**

A) FORMACIÓN académica o conocimientos mínimos necesarios para cumplir eficazmente las tareas:

Preferiblemente con formación técnica administrativa.

B) EXPERIENCIA Previa requerida en el puesto, bien en la empresa o fuera de ella:

Recomendable en puesto similar, aunque no necesaria.

C) FUNCIONES BÁSICAS A REALIZAR:

**GENERALES:**

1) Participar activamente en la educación de la empresa a un marco de calidad total, participando en cuantas actividades sean requeridos sus conocimientos y experiencia.

2) Respetar las normas existentes en materia de gestión de la calidad, trasladando cuantas incidencias detecte y proponiendo acciones de mejora que optimicen dicha gestión.

En particular, proponer cuantas acciones sirvan para incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones básicas que se relacionan a continuación.

**GESTIÓN DE IMPAGADOS:**

3) Apoyar la labor del Responsable de Crédito y Cobranzas, en la elaboración y optimización de la ruta diarias de cobro.

4) Realizar el cobro a clientes, entregando los documentos/recibos oportunos.

5) Realizar los depósitos en los bancos, de acuerdo con los criterios establecidos, gestionando la documentación necesaria.

6) Realizar las tareas de mensajería que le sean encomendadas

#### D) OBJETIVOS GENERALES NO CUANTIFICADOS:

- 1) Mantener una buena comunicación con todo el personal de la empresa.

#### E) AUTONOMIA, SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES:

- Debe realizar su trabajo con total autonomía, requiriendo tan sólo la aprobación del Responsable de Crédito y Cobranzas en temas de especial atención, o que queden fuera de sus atribuciones.

#### F) RESPONSABILIDADES:

\* Sobre su trabajo:

\*Ejecutar todas las actividades de sus responsabilidades en plazo y con el nivel de calidad adecuado.

#### G) CONDICIONES DE TRABAJO:

\* Esfuerzo físico:

El normal en un trabajo de oficina.

\* Viajes y desplazamientos:

Los que el puesto requiera.

\* Flexibilidad requerida fuera de horas de trabajo:

Debe existir la máxima flexibilidad cuando las situaciones lo requieran.





# Planificación de Objetivos y Evaluación de Resultados

Empleado: Jorge Martínez

Puesto: Gestor de Cobranza

Nivel:

Evaluado por: Responsable Crédito y Cobranza

Aprobado por: Gerente Financiero

Fecha Planificación:

Fecha Evaluación: 31/01/99

**OBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA EL PUESTO DERIVADOS DE LAS RESPONSABILIDADES SOBRE TAREAS**

Nº

OBJETIVOS CALIDAD'99		Objetivo	Resultado	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Objetivos generales del puesto					
Gestionar el cobro de la Cartera de Clientes y los Impagos.					
	Apoyar la labor del Responsable de Riesgos, en la elaboración de la ruta diaria de cobro.	NA	NA	Conoce perfectamente los días de revisión y cobro de cada uno de los clientes.	
	Realizar los depósitos en los bancos, gestionando la documentación necesaria.		90	Solo por causa de fuerza mayor realiza a los depósitos	Se limita bastante por problemas fiscales
	Realizar el cobro a clientes, entregando los documentos/recibos oportunos.		80	Existo una muy buena acción en este aspecto.	No se involucran con la falta de pago
	Realizar las tareas de mensajería que le sean encomendadas		85	Hay bastante disposición en este sentido.	
VALOR OBJETIVOS LIGADOS A					
RETRIBUCIÓN COMPLEMENTARIA		100,00%	NA		
VALOR DESEMPEÑO RESTANTES		100,00%	80		
FUNCIONES INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO					

OBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA EL PUESTO DERIVADOS DE LAS RESPONSABILIDADES SOBRE TERCEROS

	Objetivo	Resultado	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
	Ejercer adecuadamente la jefatura de personal, aplicando correctamente las políticas de RRHH	75	Cumple con las mismas casi en su totalidad	Tiende a tener problemas con la puntualidad.
	Mantener una buena comunicación, tanto en sentido ascendente, como horizontal	60	Sabe de la importancia de la comunicación, la cual aplica en muchos casos.	No se tienen los resultados esperados ya que por algún motivo hay ocasiones que no hablan por teléfono.
	Mantener un adecuado clima de colaboración y participación entre su equipo y el resto de áreas y departamentos.	80	Coopera con gran entusiasmo con todos y muestra siempre disposición.	
<b>VALOR EN DIRECCIÓN DE PERSONAS</b>		<b>75</b>		

VALORACIÓN DE LA APTIDUD-CONOCIMIENTOS DEL EMPLEADO

	Excepcio nate	Sobres aliente	Notabi le	Acapta ble	Inadeci pate	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Conocimiento de las tareas inherentes al puesto de trabajo			X			En general realiza sus tareas con conocimiento de causa	No aplica criterios a falta de pago.
Productividad y calidad del trabajo realizado				X		En general realiza bien sus funciones.	Tiene que optimizar la comunicación.
Capacidad de asimilación y rapidez de adaptación				X		Es abierto para las mejoras en su trabajo.	Tiene que ser mas detallista con los puntos que pueden afectar sus objetivos
Potencialidad para asumir funciones mas complejas y/o de mayor responsabilidad				X		Tiene la suficiente capacidad para desarrollarse	Su impedimento fisico.
Autonomía/necesidad de supervisión				X		La mayoría de sus tareas las realiza en forma autónoma.	
<b>VALORACIÓN APTIDUD-CONOCIMIENTOS</b>				<b>X</b>			

## VALORACIÓN DE LA ACTITUD-PERSONALIDAD DEL EMPLEADO

Objetivo	Resultado	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Compartir y difundir el sistema de valores (dirección participativa, integración, profesionalidad, innovación, honestidad, etc.) así como la misión y fin de la empresa	70	Los aplica con buen sentido	No conoce el fin de la empresa
Compartir, difundir, aplicar y respetar las normas existentes en materia de gestión de la Calidad Total	NA		
Compartir, difundir y respetar el resto de normas existentes en materia de RRHH, medioambiental, de seguridad, etc.	90	Es muy aceptable su disposición	Bromea mucho con sus compañeros Tiene a tonar retardados.
<b>VALORACIÓN ACTITUD ANTE POLÍTICAS</b>			
	50,00%	35	

Excelente	Sobresaliente	Notable	Aceptable	Inaceptable	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
		X			Mente abierta al cambio	
Flexibilidad de adaptación al cambio						
Espíritu de integración	X				Le gusta participar.	
Comportamiento/disciplina		X			No hay quejas de los clientes	Bromea mucho con los compañeros
Disponibilidad en el trabajo	X				Realiza tareas fuera de su responsabilidad, con gusto.	
Iniciativa/capacidad de decisión			X			Le falta iniciativa para dialogar con los clientes, cuando estos no pagan
Innovación y creatividad en el trabajo			X			No busca alternativas para cobro
<b>VALORACIÓN ACTITUD-PERSONALIDAD</b>						
			X			

### CALIFICACIÓN FINAL

CRITERIO	CONCEPTO	OBJETIVO	RESULTADO	EVALUACIÓN
	TOTAL OBJETIVOS LIGADOS A RETRIBUCIÓN COMPLEMENTARIA	10,00		NA
	VALOR DESEMPEÑO RESTANTES FUNCIONES INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	10,00	80	Notable
	VALOR EN DIRECCIÓN DE PERSONAS	10,00	75	Notable
	VALOR EN APTITUD-CONOCIMIENTOS	10,00		Aceptable
	VALOR EN ACTITUD ANTE POLÍTICAS	10,00	35	Aceptable
	VALOR EN ACTITUD-PERSONALIDAD	10,00		Aceptable
	<b>TOTAL VALORACIÓN:</b>			

### PLANES DE MEJORA RECOMENDADOS

ASPECTOS POSITIVOS A REFORZAR	ASPECTOS NEGATIVOS A MINIMIZAR	ACCIÓN PROPUESTA PARA 1999
Hacer un mejor uso de su iniciativa para que los cobros sean más oportunos		Mejorar el sistema de comunicación, tratando de contar con un equipo de radio, para que las acciones sean más oportunas.
Involucrarlo más en las actividades de su puesto		

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

--

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

--

**FECHAS Y FIRMAS**

Empleado.	Evaluado por:	Aprobado por:
Fecha.	Fecha:	Fecha.



# Planificación de Objetivos y Evaluación de Resultados

Empleado: Paulino Morales

Puesto: Gestor de Cobranza

Nivel:

Evaluado por: Responsable Crédito y Cobranza

Aprobado por: Gerente Financiero

Fecha Planificación:

Fecha Evaluación: 31/01/99

# OBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA EL PUESTO DERIVADOS DE LAS RESPONSABILIDADES SOBRE TAREAS

OBJETIVOS CALIDAD'99		Objetivo	Resultado	Puntos Fuertes	Puntos Dobles
<b>Objetivos generales del puesto</b>					
	Gestionar el cobro de la Cartera de Clientes y los Impagos	NA	NA		
	Apoyar la labor del Responsable de Riesgos, en la elaboración de la ruta de diario de cobro	90	Conoce perfectamente los días de revisión y cobro de cada uno de los clientes		
	Realizar los depósitos en los bancos, gestionando la documentación necesaria		Mantente muy buena relación con el personal del banco.		No habla a tiempo cuando hay cheques devueltos
	Realizar el cobro a clientes, entregando los documentos/recibos oportunos	85	Existe una muy buena acción en este aspecto.		No trata de encontrar alternativas a falta de pago
	Realizar las tareas de mensajería que le sean encomendadas.	85	Bastante disposición en este sentido.		
<b>VALOR OBJETIVOS LIGADOS A RETRIBUCIÓN COMPLEMENTARIA</b>					
		100,00%	NA		
<b>VALOR DESEMPEÑO RESTANTES FUNCIONES INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO</b>					
		100,00%	85		



OBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA EL PUESTO DERIVADOS DE LAS RESPONSABILIDADES SOBRE TERCEROS

Objetivo	Resultado	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Ejercer adecuadamente la jefatura de personal, aplicando correctamente las políticas de RRHH	70	Cumple con las mismas casi en su totalidad	Tiene problemas con la puntualidad Bromea mucho con sus compañeros
Mantener una buena comunicación, tanto en sentido ascendente, como horizontal	60	Sabe de la importancia de la comunicación, la cual la aplica en la mayoría de los casos	En algunas ocasiones no se comunica a tiempo, lo cual ocasiona que no se cumplan con los objetivos
Mantener un adecuado clima de colaboración y participación entre su equipo y el resto de áreas y departamentos	80	Coopera con entusiasmo con todos y muestra siempre disposición.	
<b>VALOR EN DIRECCIÓN DE PERSONAS</b>	<b>100,00%</b>	<b>75</b>	

VALORACIÓN DE LA APTITUD-CONOCIMIENTOS DEL EMPLEADO

	Excelente	Sobresaliente	Notable	Aceptable	Inaceptable	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Conocimiento de las tareas inherentes al puesto de trabajo			X			Conoce perfectamente su trabajo.	No aplica criterios a falta de pago.
Productividad y calidad del trabajo realizado				X		Generalmente realiza con buen sentido sus tareas	Necesita mayor grado de comunicación
Capacidad de asimilación y rapidez de adaptación				X		Siempre está dispuesto a escuchar y mejorar su trabajo	Debe de ser más consistente de los objetivos.
Potencialidad para asumir funciones más complejas y/o de mayor responsabilidad				X		Puede desarrollarse ampliamente en otras actividades.	Su carácter lo puede limitar, ya que en ocasiones es muy bromista
Autonomía/necesidad de supervisión				X		La mayoría de sus tareas las realiza en forma autónoma.	
<b>VALORACIÓN APTITUD-CONOCIMIENTOS</b>				<b>X</b>			

## VALORACION DE LA ACTITUD-PERSONALIDAD DEL EMPLEADO

Objetivo	Resultado	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Compartir y difundir el sistema de valores (dirección participativa, integración, profesionalidad, innovación, honestidad, etc.) así como la misión y fin de la empresa	70	Los aplica con buen sentido	No conoce el fin de la empresa
Compartir, difundir, aplicar y respetar las normas existentes en materia de gestión de la Calidad Total	NA		
Compartir, difundir y respetar el resto de normas existentes en materia de RRHH, medioambiental, de seguridad, etc.	85	Es aceptable su disposición.	No guarda el debido respeto a sus compañeros Bromea demasiado.
<b>VALORACIÓN ACTITUD ANTE POLÍTICAS</b>		<b>50,00%</b>	<b>30</b>
		<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Débiles</b>
<b>Flexibilidad de adaptación al cambio</b>		Mente abierta y dispuesto	
<b>Espíritu de integración</b>	X	Participa en sus horas de trabajo.	Fuera de su horario pone peros
<b>Comportamiento/disciplina</b>	X	No hay quejas de los clientes	Solo falla mejorar el comportamiento con sus compañeros.
<b>Disponibilidad en el trabajo</b>	X	Realiza sus tareas con responsabilidad	
<b>Iniciativa/capacidad de decisión</b>	X	Apoya a su jefe en otras actividades.	Le falta firmeza para negociar con los clientes
<b>Innovación y creatividad en el trabajo</b>	X		No busca alternativas de cobro.
<b>VALORACIÓN ACTITUD-PERSONALIDAD</b>	X		

### CALIFICACION FINAL

CRITERIO	CONCEPTO	OBJETIVO	RESULTADO	EVALUACIÓN
	TOTAL OBJETIVOS LIGADOS A RETRIBUCION COMPLEMENTARIA	10,00		NA
	VALOR DESEMPEÑO RESTANTES FUNCIONES INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	10,00	85	Notable
	VALOR EN DIRECCION DE PERSONAS	10,00	75	Notable
	VALOR EN APTITUD-CONOCIMIENTOS	10,00		Aceptable
	VALOR EN ACTITUD ANTE POLITICAS	10,00	30	Aceptable.
	VALOR EN ACTITUD-PERSONALIDAD	10,00		Aceptable.
	<b>TOTAL VALORACION</b>			

### PLANES DE MEJORA RECOMENDADOS

ASPECTOS POSITIVOS A REFORZAR	ASPECTOS NEGATIVOS A MINIMIZAR	ACCIÓN PROPUESTA PARA 1999
Hacer un mejor uso de sus iniciativas para que los cobros sean más oportunos	Que las relaciones con sus compañeros sean más respetuosas.	Mejorar el sistema de comunicación
Involucrarlo más con otras actividades del departamento		

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

--

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

--

**FECHAS Y FIRMAS**

Empleado.	Evaluado por	Aprobado por
Fecha.	Fecha.	Fecha.

El control de los cobradores.

Desde el punto de vista financiero es recomendable que se fije por cada cobrador un presupuesto de cobranza ya que esta manera será posible que se cumpla con las metas establecidas.

Con el objeto de vigilar la cobranza es muy importante que los cobradores lleven este control diario:

<b>MACER FEPLYR DE MEXICO, S.A. DE C.V.</b>					
Presupuesto : \$ 500,000.00					
Cobrador: _____			Mes: _____ de 199__		
Día	Clientes por visitar	Clientes visitados	Cantidad presupuestada acumulada	Cantidad cobrada	Cantidad cobrada acumulada del mes
1	2	3	4	5	6
1	25	20	\$ 25,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
2	20	10	50,000.00	18,000.00	33,000.00
3	30	25	75,000.00	23,000.00	56,000.00
4	25	20	100,000.00	8,000.00	64,000.00
5	18	17	125,000.00	12,000.00	76,000.00
6	12	11	150,000.00	14,000.00	90,000.00

La cantidad que aparece en la columna (4) resulta de dividir \$ 500,000.00 entre los 20 días que el cobrador dedica a su labor de cobranza.

De acuerdo con el ejemplo anteriormente indicado, puede verse que el cobrador está debajo de su presupuesto de cobranza ya que el día 6 cobró \$ 90,000.00 (columna 6) pero debía de haberlo hecho con un monto de \$ 150,000.00 (columna 4).

Es muy conveniente que el encargado o jefe del departamento de crédito y cobranzas tenga un control de los cobradores, esto para el cálculo de sus comisiones y a su vez para observar el desarrollo de sus tareas.

MASCER PEPYR DE MEXICO, S A DE CV											
Presupuesto 500,000.00											
Cobrador											
Mes: _____ do 19 _____											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Día	Visitas por efectuar	Visitas efectuadas	%	Cantidad por cobrar	Cantidad cobrada	%	Cantidad por cobrar acumulada	Cantidad cobrada acumulada	%	Cantidad presu- puesta acumulada	Diferencia Más Menos
1	25	20	80	25,000.00	15,000.00	60	25,000.00	15,000.00	60	25,000.00	10,000.00
2	20	10	50	35,000.00	18,000.00	46	64,000.00	33,000.00	51	50,000.00	17,000.00
3	30	25	80	30,000.00	23,000.00	76	94,000.00	56,000.00	59	75,000.00	19,000.00
4	25	20	80	19,000.00	8,000.00	42	113,000.00	64,000.00	55	100,000.00	36,000.00
5	18	17	94	14,000.00	12,000.00	86	127,000.00	76,000.00	60	125,000.00	49,000.00
6	12	11	92	16,000.00	14,000.00	87	143,000.00	90,000.00	63	150,000.00	60,000.00

El primer por ciento (columna 4) mide la eficiencia del cobrador y se obtiene así:

$$\frac{\text{Clientes visitados: (3)}}{\text{Cientes por visitar: (2)}} = \frac{20}{25} = 80 \% (4)$$

Lo óptimo es que el cobrador visitara a todos los deudores programados todos los días y conforma pase el tiempo aquél incremente su número.

El segundo por ciento (columna 7) se determina de la siguiente manera y representa la productividad del cobrador:

$$\frac{\text{Cantidad cobrada (6)}}{\text{Cantidad por cobrar (5)}} = \frac{\$ 15,000.00}{20,000.00} = 75 \% (7)$$

La cantidad presupuestada (11) se determina dividiendo el presupuesto del mes \$ 500,000.00 entre 20 días trabajados, es decir, \$ 25,000.00 diarios de cobranza.

La cantidad por cobrar acumulada (columna 8) representa la suma de la que aparece el día 1 en la columna 5 con la del día 2 de la misma columna; la del día 2 con la del día 3 y así sucesivamente. La cantidad que aparece en el día 1 en la columna 5 es la misma que aparece en la columna 8 del mismo día 1 debido a que no hay que acumularle. No es sino hasta el día 2 en que sí lo hay.

La cantidad cobrada acumulada (9) se determina sumando la cantidad que aparece en el día 1 en la columna 6 con la que aparece en esta misma columna del día 2; la del 2 con la del 3 y así sucesivamente. La cantidad que aparece en el día 1, columna 6, es la misma que aparece en la columna 9 debido a que por este día no hay que acumularle.

Los datos de la columna 12 se obtienen restando a las cantidades que aparecen en la columna 11, las que se indican en la columna 9. Si la cantidad anotada en la columna 11 es mayor que la que aparece en la 9, la diferencia resulta de menos, o sea, representa la cantidad que el cobrador cobró de menos. Si fuere al revés de lo anterior habrá cobrado de más a lo presupuestado.



## PLAN DE INCENTIVOS.

Sueldo base \$ 2,000.00

Comisión de	0.75% sobre cobranza a tiempo < a	61	días
Comisión de	0.70% entre	61 a 75	días
Comisión de	0.65% entre	76 a 90	días
Comisión de	0.60% entre	91 a 105	días
Comisión de	0.50% entre	106 a 120	días
Comisión de	0.00% en un tiempo mayor a	120	días.

Se les otorgan viáticos en forma semanal, los cuales tendrán que ser comprobados los días lunes de la semana siguiente.

El pago de las comisiones se les depositara directamente a su cuenta, en la primer quincena del mes inmediato siguiente.

En caso de cumplir con el presupuesto de cobranza se les otorgara un bono mensual de \$ 200.00 en vales despensa.

Por último en caso de tener una cobertura de más del 85% sobre el presupuesto anual, se les otorgara un bono de \$ 1,000.00 en vales despensa.

### EJEMPLO:

Sueldo base	\$ 2,000.00
Total cobrado a Tiempo	\$ 140,000.00
Total Cobrado entre 61 a 75 Días	\$ 220,000.00
Total cobrado entre 76 a 90 Días	\$ 120,000.00
Cobranza total del mes	<b>\$ 480,000.00</b>

Cumplió con el 96 % de su presupuesto.

Comisión sobre cobranza a tiempo.	\$ 1,050.00
Comisión sobre cobranza a 75 Días	\$ 1,540.00
Comisión sobre cobranza a 90 Días	\$ 780.00

Total de comisión por cobranza \$ 3,370.00, y pierde el bono mensual, por no cubrir con su presupuesto.

## PLAN DE MOTIVACIÓN.

*Sobre la base de la evaluación realizada, se podrá sentir parte de la empresa y asumir sus responsabilidades con una mejor disposición, al saber la importancia que representa el cumplir con su trabajo.*

Se colocara en el pizarrón de anuncios de la empresa una felicitación cuando los gestores cubran su presupuesto de cobranza.

Por parte de su jefe directo recibirán un agradecimiento verbal, a su vez que se les *exhortará a seguir por el buen camino mostrado, remarcando la importancia que se tiene de recuperar la cobranza en un lapso de tiempo más corto.*

La empresa los dotara por lo menos en dos ocasiones al año de una muda de ropa.

En caso de presentarse la oportunidad de asistencia a algún curso y/o clínica se les enviara al mismo.

# CONCLUSIONES

Pues bien, hemos llegado a la parte final del presente trabajo en el cual se vierten las conclusiones desde un punto de vista muy particular de todo lo expuesto en la propuesta.

Es importante señalar que este trabajo esta dirigido a todos los administradores que de alguna u otra manera tienen que desarrollar sus actividades dentro del área de crédito y cobranzas, aunque de buena forma se puede aplicar en cualquier otra área de las organizaciones.

En primer lugar se puede concluir que el departamento de crédito y cobranzas en la situación actual por la que pasa nuestro país y en general la mayor parte de las economías del mundo, reviste de gran importancia en el ciclo económico de las organizaciones, ya que en él se concentran los ingresos más fuertes de toda compañía.

Por tal motivo todas las políticas y procedimientos que se apliquen para su mejor funcionamiento y también para mejorar las funciones del personal involucrado en el mismo deben centrarse en un solo objetivo: la disminución de los días cartera y contar con la suficiente liquidez para poder hacer frente a los requerimientos de sus clientes y proveedores.

En todo tipo de negocios que otorgan crédito existe un "ciclo de recuperación" que es también conocido como "Días-Cartera" y que es el tiempo promedio en que recuperamos nuestras cuentas por cobrar a clientes. Este ciclo de recuperación forma parte del ciclo económico de las empresas, que se inicia con la entrada de materiales al almacén o a producción, en compañías industriales; el recibo de mercancías en tiendas o distribuidoras, o el inicio del servicio en empresas de servicios; y que termina con el cobro de lo vendido a los clientes. Esta última fase permite la recuperación de todo el esfuerzo corporativo, más los costos y gastos. Así como la utilidad y permite iniciar un nuevo ciclo. En todos los casos de empresas que otorgan crédito, el ciclo de recuperación representa la mayor inversión en capital de trabajo, lo que hace que su manejo adecuado revista vital importancia.

Ahora bien, ¿qué hacer para que los demás miembros de la organización sepan de esta importancia y concentren sus esfuerzos para lograr esta meta? La respuesta, puede ser encontrada en las técnicas administrativas que en la actualidad están siendo aplicadas en la mayor parte de las organizaciones, que se ven envueltas en un constante cambio para poder competir y buscar su proceso de globalización, en particular la expuesta en esta propuesta: Los Equipos de Trabajo.

Las compañías en todo el mundo industrializado han llegado a considerar a sus empresas como redes funcionales cruzadas de grupos de trabajo a quienes se les ha otorgado poder y utilizan redes muy amplias para administrar sus procesos. Los administradores descubren que sus procesos de negocios necesitan cambiar si desean mantenerse a la par con las exigencias comerciales que cambian con rapidez. Cada vez más, las empresas buscan cambios en sus flujos de trabajo

capaces de relacionar de manera eficaz a sus empleados con fuentes de conocimientos que proporcionen beneficios con valor agregado a sus clientes. Estos administradores aprenden que los equipos de trabajo ofrecen el potencial para obtener ganancias significativas en productividad y que su aplicación se basa cada vez más en las mejores prácticas de trabajo.

Sabemos que existen muchas técnicas que se están dando en todo el mundo pero sin importar la estrategia elegida el objetivo continúa siendo el mismo: El mejoramiento del desempeño organizacional en su entorno.

En resumen: ya sea que una compañía construya una estrategia con base en las capacidades esenciales, logre una organización que aprende, o se encuentre en medio de un proceso de transformación, esos conceptos se interpretan en su totalidad como un mandato para integrar un conjunto único de recursos y capacidades

Si bien se puede apreciar que todo lo anterior esta encaminado al desarrollo de las organizaciones no hay que olvidar al factor más importante y que da vida a todas ellas, EL HOMBRE, que como ser activo ha creado y destruido civilizaciones, ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el ecosistema, Además, ha roto el cordón umbilical con la madre tierra, pues ha ido y vuelto a la luna. La grandeza de los adelantos científicos y tecnológicos nos sorprenden. Pero un segundo análisis, nos lleva a reconocer un factor principal subyacente detrás de esos logros: la habilidad humana para desarrollar las organizaciones sociales capaces de cumplir con determinados propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y su dirección efectiva es verdaderamente el mayor logro del hombre moderno.

Parece ser que las diferencias más notables entre las sociedades desarrolladas y en desarrollo, se focalizan en las manifestaciones físicas de la tecnología. Sin embargo, existe evidencia creciente de que las capacidades para organizar y administrar son igualmente, si no más importantes

Por tal motivo, podemos concluir que México que es considerado un país en desarrollo, cuenta con un material de trabajo inmenso en su gente que quiere mejorar y ser cada día más aptos para beneficio de sus semejantes. Esta en nuestras manos como administradores el realizar este cambio, otorgando al factor humano el valor que la gran parte de nuestras compañías tratan de ocultar y menospreciar, dando solo lo que creen necesario y no buscando su desarrollo y satisfacción con las actividades que ejecutan y lo que es peor los sueldos y salarios tal parece que se quedan estáticos y no son suficientes para satisfacer las necesidades primordiales de todo ser humano.

Es en este sentido que con la aplicación de las técnicas que se están dando en la actualidad debemos buscar el ser mejores cada día y poder tener la oportunidad de desarrollarnos a nosotros mismos y con esta misma inercia buscar el mejoramiento de las personas que estén a nuestro cargo, dando como resultado final un nivel de

vida más digno, una satisfacción por las tareas o actividades que ejecutan en sus trabajos, que se sientan identificados y comprometidos con las metas y objetivos de la organización.

¿Difícil?; tal vez, pero se sabe que tenemos la capacidad suficiente para lograr este cambio, ya que en la mayor parte de las organizaciones sé esta dando dicha cultura, o sea renovarse o morir, *ahora los administradores ya contamos con la ayuda de los directivos que están preocupados constantemente por la competencia y las normas de calidad que los clientes anteponen a sus productos. Por este motivo se puede pensar en el cambio y que la gente tiene la capacidad para desarrollar y aplicar mejoras a sus áreas de trabajo, claro esta que deben ser motivadas en todos los sentidos y lo más importante: **saber que el elemento humano es la parte más importante de toda organización.***

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Trillas. México. 1997.

Arturo Raúl. **Programa de Capacitación Sobre Motivación y Liderazgo.** (Tesis para obtener el grado de maestría). Universidad Iberoamericana. México, 1995.

Bas Edgar M. **Psicología de las Organizaciones.** Editorial Printice-Hall Internacional. México, 1996.

Castañeda Luis. **Excelencia en el Trabajo.** Editorial Poder. México, 1992.

Finningan Jerome P. **Guía de Benchmarking Empresarial.** Prentice-Hill Hispanoamericana, S.A. México, 1997.

García Díaz María. **El Trabajo en Equipo. Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo.** Editorial Fondo Educativo Interamericano. México, 1993.

García Díaz María. **El Trabajo en Equipo.** Sistemas Técnicos de Ediciones, S.A. de C.V. México, 1992.

González González Carlos. **Reportaje. Trabajo en Equipo.** Alto Nivel Ayer y Hoy. Conceptos Realidades. Zuma.

Keith Davis, Jhon W. Newstrom. **Comportamiento Organizacional.** Mcgraw-Hill Internacional de México, S.A. de C.V. 1993.

Krech David Ballachey Egerton **El Individuo en Sociedad.** Libros Mcgraw-Hill de México, 1992.

**Ley General de Operaciones y Títulos de Crédito.** Dofiscal Editores. 1999.

Molina Aznar Víctor E. **Estrategias de Cobranza en Epocas de Crisis.** Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México, 1997.



- Quiroz Solis Regino. **Apuntes Seminario**. México, 1999.
- Rees Fran. **El Liderazgo en los Grupos de Trabajo**. Panorama Editoriales. México, 1996.
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta**. Dofiscal Editores. México, 1999.
- Reza Trosino Jesús. **El Empresario Hábil**. México, 1993.
- Richard P. Ettinger. **Crédito y Cobranzas**. México, 1995.
- Robbins Stephan P. **Administración Teoría y Practica**. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1996.
- Rodríguez Estrada Mauro. **Integración de Equipos**. México, 1997.
- Rodríguez Valencia Joaquín. **Administración Moderna de Personal**. México, 1993.
- Rosenzwing James, Kast Fremont. **Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas**. Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V. 1997.
- Saucedo Duran Alexis. **Sinergia Informa**. Internet. Abril 1997. Año 1 Ejemplar 2.
- Zimmerman Cuevas Enrique. **El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual**. Serie Actualización Profesional. Edutechnia Ediciones, S.A. de C.V. México, 1998.