



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS EN EL
DEPARTAMENTO DE COBRANZA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:

VERÓNICA CRESPO GONZÁLEZ

LLUVIA JAZMIN RAMÍREZ PÉREZ

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

m. 344877



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta para la creación de equipos de trabajo en una
empresa comercializadora de productos electrónicos en
el departamento de cobranza.

que presenta la pasante: Verónica Crespo González
con número de cuenta: 40001995-0 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de Noviembre de 2004

PRESIDENTE	<u>A.CE. Celia Rodríguez Grávez</u>	
VOCAL	<u>L.A.B. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>L.S. Eva Olvera Abanto</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Teresita Hernández Narváez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>A.CE. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta para la creación de equipos de trabajo en una
empresa comercializadora de productos electrónicos en
el departamento de cobranza.

que presenta la pasante: Lluvia Jazmin Ramírez Pérez
con número de cuenta: 09714440-3 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de Noviembre de 2004.

PRESIDENTE	<u>NCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>L.E. Eva Olvera Aburto</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Teresita Hernández Martínez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>NCE. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	

A mis papas, por forjar el carácter que me llevó a cumplir una de mis más grandes metas. ¡Mis logros también son suyos!

A mi asesora Celia Rodríguez, por su invaluable apoyo y entusiasmo; inspiración para el crecimiento y superación constante.

A mi Universidad que me dio el orgullo de pertenecer a ella, y a todos aquellos profesores que me brindaron su amistad, conocimientos y experiencias.

Con orgullo, admiración y cariño.
Verónica Crespo González

A mis padres que me brindaron lo más bello del mundo su amor y comprensión. Mi reconocimiento a ellos que me enseñaron a trabajar y que jamás me han dejado claudicar.

A mis hermanos, amigos y familiares por esas palabras de aliento para seguir adelante, por su apoyo en esos momentos difíciles, y sobre todo por mostrarme que no estoy sola mil gracias.

A mi asesora mi reconocimiento a su labor al enseñarnos a seguir adelante por su espíritu y entusiasmo en esta misión.

A mi universidad que me ha acogido por tantos años y que me ha brindado la oportunidad de estar en sus aulas, y a mis profesores por esas lecciones de vida; mi agradecimiento a ellos por su amistad, sabiduría y confianza.

Lluvia Jazmin Ramírez Pérez

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1 La Importancia de la Administración de una Organización y/o Empresa.	
1.1 Conceptos.....	4
1.2 Importancia.....	5
1.3 Características.....	7
1.4 Proceso Administrativo como Herramienta de la Administración.....	8
1.5 Conceptos de Organización y Empresa.....	13
1.6 Objetivos.....	16
1.7 Áreas Funcionales.....	17
1.8 Proceso de organización.....	19
Capítulo 2 La Importancia del Departamento de Cobranza en la Organización.	
2.1 Conceptos.....	24
2.2 Importancia.....	24
2.3 Función de Crédito y Cobranza.....	25
2.4 El titular del departamento de Crédito y cobranza.....	27
2.5 Características, del Analista de Crédito y Cobranza.....	31
2.6 Aspectos de la Cobranza Efectiva.....	38
2.7 Relaciones del Departamento de Crédito y Cobranza.....	53
2.8 Aspectos del Crédito.....	56
2.9 Políticas del Departamento de Crédito.....	60
2.10 Procedimiento para el Otorgamiento y Modificación de Créditos.....	63

Capítulo 3 Equipos de Trabajo como una Cultura Laboral

3.1	Conceptos de Grupo y Equipo.....	68
3.2	Diferencia entre Grupos y Equipos.....	70
3.3	El Valor del Trabajo en Equipo.....	72
3.4	Características de los Equipos.....	76
3.5	Ventajas del Trabajo en Equipo Frente al Tradicional.....	81
3.6	Clases de Equipos de Trabajo.....	85
3.7	Etapas para la Construcción de un Equipo.....	91
✓ 3.8	Equipos de Alto Rendimiento.....	98
3.8.1	Principios.....	98
3.8.2	Elementos.....	102
3.8.3	Funciones.....	105
3.9	Toma de Decisiones en Equipo.....	108
3.10	Evaluación de Equipos de Trabajo.....	112
3.11	Resolución de Problemas en Equipo.....	116

Capítulo 4 Liderazgo En Los Equipos De Trabajo

4.1	Conceptos.....	122
4.2	Importancia del Liderazgo.....	124
4.3	Diferencia entre Jefes de equipo y Líderes.....	125
4.4	Elementos que Integran el Liderazgo.....	127
4.5	Funciones de los Líderes.....	129
4.5.1	En la Formación de Equipos de Trabajo.....	131
4.5.2	En las Decisiones de Grupo.....	134
4.6	Rasgos de los Líderes Efectivos.....	138
4.7	Estilos de Liderazgo.....	140
4.8	Manejo de Conflictos.....	144

*Motivación como
go da*

*Papel que juega
el liderazgo
o ejemplos de*

Capítulo 5 Caso Práctico: Propuesta para la Creación de Equipos de Trabajo en una Empresa Comercializadora de Productos Electrónicos en el Departamento de Cobranza

5.1	Antecedentes de la Empresa.....	155
5.2	Estructura de la Organización.....	157
5.2.1	Ubicación del Departamento de Cobranza.....	158
5.2.2	Descripción de Puestos en el Departamento.....	159
5.3	Investigación.....	181
5.4	Resultados y diagnóstico.....	184
Recomendaciones.....		201
Conclusiones		212
Bibliografía.....		214

INTRODUCCIÓN

La gente trabaja en grupos pequeños con funciones comunes y relacionadas entre sí; cada integrante del grupo tiene una aspiración personal un nivel de habilidades y una actitud hacia la tarea que desempeña. Dado que la gente piensa, siente y responde de acuerdo con su individualidad, a veces no toma en cuenta los beneficios que pudiera obtener respaldando y cooperando con los demás para lograr un objetivo común. Los negocios son un deporte en equipo, aunque existan algunos jugadores que parezcan más importantes que otros; sin embargo es importante recordar que sin el equipo, éstos no serían nadie, sólo desempleados.

Si un equipo trabaja unido, la suma de los aportes de cada individuo es mayor que si esas personas trabajan solas. La sinergia comprende una cooperación creativa cuando la suma de los esfuerzos de todos es más grande que el esfuerzo de cada individuo.

Los resultados obtenidos casi nunca se deben al talento de un sólo individuo. Los principales estudios sobre las organizaciones exitosas apuntan hacia el trabajo en equipo y la administración calificada de personas como ingrediente clave del éxito. Los equipos son el medio para lograr que se haga el trabajo, implican un conjunto de valores y comportamientos.

El contenido nos ilustra acerca de lo que son los equipos de trabajo para una empresa, comenzado desde lo que es una organización, la administración de la misma, el departamento de cobranza; que es al cual nos enfocaremos; los beneficios que se pueden alcanzar y el liderazgo que se debe ejercer para lograr trabajar en equipo.

Concluimos con el caso práctico donde buscamos integrar equipos de trabajo conociendo la importancia de los mismos, así como el liderazgo dentro del departamento de cobranza para eficientar el trabajo.

CAPÍTULO I

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN Y / O EMPRESA



“Es necesario aprender lo que necesitamos y no únicamente lo que queremos.”

- Paulo Coelho

CAPÍTULO I LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN Y/O EMPRESA

1.1 CONCEPTOS

La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro).

Diversos autores han dado su propio concepto de la administración aquí mencionaremos algunos:

Agustín Reyes Ponce “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.” “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.

José Antonio Fernández Arena “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales organizacionales y/o industriales a través de un mecanismo de operación (estructura – organizativa) a través del esfuerzo humano coordinado (proceso administrativo)”.

Koontz y O'Donnell "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Henry Fayol "Administrar es conducir a la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos de que se dispone. Administrar es prever, organizar mandar, coordinar y controlar".

Isaac Guzmán Valdivia "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

George R. "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

A partir de estos conceptos podemos establecer que :

"Administración es la ciencia social que coordina los elementos integrantes de las organizaciones para alcanzar eficazmente sus objetivos".

1.2 IMPORTANCIA

La importancia de la administración radica principalmente en la coordinación de grupos sociales y obtención de resultados a través de la determinación de objetivos; el punto de partida de la administración es el ser humano y su convivencia con otras personas y con el medio que lo rodea.

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ella es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. En los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están en vías de desarrollo, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar

la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.¹

1.3 CARACTERÍSTICAS

Las características que definen a la administración son

- a) Universalidad.- La administración existe en cualquier grupo social ya que deberá existir siempre una buena coordinación entre todos los elementos que la integran. Por esta razón la administración se da lo mismo en un hospital, que en la iglesia, en el ejército, etc.
- b) Amplitud de ejercicio.- La administración es aplicable en cualquier nivel de una organización formal, ya que todos los pertenecientes a ella, participan en diferentes modalidades y grados.
- c) Unidad temporal.- aunque existen diferentes etapas y fases del proceso administrativo, esto no quiere decir que cada una de estas sean independientes, por el contrario, cuando en una empresa se planea algo; también se dirigirá, controlará, etc.

¹ Reyes Ponce Agustín. *Administración Moderna*. Limusa Noriega Editores México 2002 pp 28 y 29

- d) Especificidad.- La administración a pesar de que se ayuda de otras disciplinas afines, tiene características propias que la hacen inconfundible y diferente a las demás.
- e) Flexibilidad.- La administración y su proceso se adaptan a las necesidades de cada organización y de los individuos que la integran.
- f) Valor instrumental.- Dado que su funcionalidad es práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- g) Interdisciplinariedad.- La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.²

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN

El primero que enunció el Proceso Administrativo fue Henry Fayol y posteriormente cada autor lo ha descrito con su propio enfoque. El proceso constituye el núcleo propio de la administración. Son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas.

² Rangel Gutiérrez Julio C. Trabajo de seminario. *La calidad del servidor público en las organizaciones e instituciones públicas*. México 2001 p 17

Agustín Reyes Ponce nos describe el siguiente Proceso Administrativo:

Elementos de la mecánica administrativa

a)PREVISIÓN.

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

b)PLANEACIÓN.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.
4. Presupuestos: programas en que se precisan unidades, costos, etc.
5. Pronósticos.

c) ORGANIZACIÓN.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Elementos de la dinámica administrativa

d) INTEGRACIÓN.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como

necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración comprende cosas y personas, esta última abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

e) DIRECCIÓN.

Liderazgo

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se debe delegar y ejercer.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben encontrarse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f)CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles.
3. Interpretación de resultados.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, parece esta ser más clara entre:

Previsión y planeación: están mas ligados con lo “qué ha de hacerse”.

Organización e integración: se refieren mas al “cómo va a hacerse”,

Dirección y control: se dirigen a “ver que se haga y cómo se hizo”.³

³ Ibidem pp 61, 62, 63 y 64

1.5 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

Algunos conceptos de organización son:

La palabra organización proviene del griego “organon” que significa instrumento.

George R. “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y de la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Peterson y Plouman “Es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

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

Koontz y O'Donnell “Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinarlos tanto en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa”.

José Antonio Fernández Arenas “Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo incluyendo sus herramientas y localización, y el personal que lo debe ejecutar”.

Los conceptos de empresa son:

Isaac Guzmán Valdivia “Es la unidad económico- social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa”.

José Antonio Fernández Arenas “Unidad productiva o de servicios constituida según aspectos prácticos o legales; integrada por recursos; y apoyada en la administración para lograr sus objetivos”.

Agustín Reyes Ponce “La empresa la integran bienes materiales, hombre y sistemas”. Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto. “La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”.

Para Agustín Reyes Ponce la empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

- A. Bienes materiales.
- B. Recursos humanos
- C. Sistemas

A. Bienes materiales

Edificios e instalaciones que se utilizan para realizar la función productiva, maquinaria utilizada para incrementar la capacidad del trabajo humano y equipos, instrumentos y herramientas que complementan y aplican detalles a la maquinaria.

Materias primas que han de transformarse en los productos, materias primas auxiliares que no son parte del producto pero son necesarias para la producción y productos terminados que se manejan como stock ya que forman parte del capital.

Dinero para pagos diarios, urgentes y programados, el valor del capital acciones, valores obligaciones etc.

B. Recursos humanos

El elemento activo en la empresa desde obreros que realizan el trabajo manual y suelen clasificarse en calificados y no calificados. Empleados que hacen trabajo mas intelectual y de servicio también pueden ser calificados o no calificados. Supervisores que vigilan el cumplimiento de los planes y órdenes dominio o igualdad de las funciones técnicas sobre administrativas. Técnicos se involucran en la creación de diseños métodos, sistemas, controles etc. Altos ejecutivos predominantemente funciones administrativas. Directores fijar grandes objetivos y políticas aprobar planes generales y revisar resultados generales.

C. Sistemas

Relaciones estables en que deben coordinarse cosas personas y entre estas lo inmaterial en la empresa, tales como sistemas de producción, de ventas, de finanzas, de organización y administración.

1.6 OBJETIVOS

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social

La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

Objetivos institucionales, organizacionales y/o industriales ⁴

OBJETIVO	ATIENDE A	A TRAVÉS DE	DEPARTAMENTOS MAS IDENTIFICADOS
SERVICIO	CONSUMIDORES Y/O USUARIOS	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	PRODUCCIÓN COMERCIALIZACIÓN
SOCIAL	PERSONAL GOBIERNO COMUNIDAD	CUMPLIR OBLIGACIONES	REL. HUMANAS REL. PUBLICAS JURÍDICO
ECONÓMICO	INVERSIONISTAS PROVEEDORES GARANTÍAS DE CRECIMIENTO	GENERAR RIQUEZA	CONTABILIDAD FINANZAS

⁴ Apuntes de la materia de Proceso Administrativo M.C.E Celia Rodríguez Chávez, FES - Cuautitlán

En si, toda institución tiene como objetivo general la “ productividad”; siendo en el ámbito o fin que cada una persiga. Como lo vimos en el cuadro anterior.

Productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad) optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.⁵

1.7 ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales de una empresa se dividen en 4 principales que son:

PRODUCCIÓN

Se encarga de la elaboración de productos o prestación de servicios, suministra y coordina:

En cuanto al producto; diseño, pruebas, asistencia a mercadotecnia.

En cuanto a la planta; ubicación, tamaño, distribución de instalaciones, mantenimiento y control del equipo.

⁵ Siliceo Aguilar Alfonso *Lideres para el siglo XXI* Edit. Mc Graw Hill México 1997 Pág. 60

Entre otras actividades como: volumen de producción, métodos de producción, planeación y control de la producción, abastecimientos y control de calidad.

MERCADOTECNIA

Su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado; para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita. Distribuyéndolo en tal forma que esté a su disposición en el momento oportuno, lugar conveniente y al precio adecuado.

Sus funciones básicas son: Investigación de Mercados, Planeación y Desarrollo del Producto, Precio, Distribución y medios de Promoción.

FINANZAS

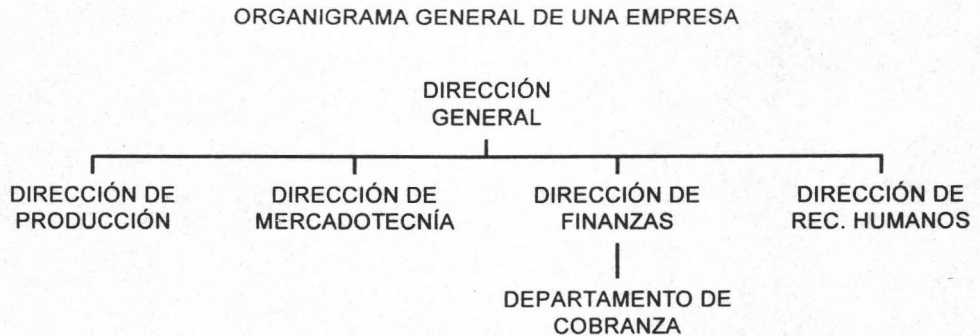
Comprende las siguientes actividades principales: provee los recursos monetarios necesarios por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones así como desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa; establecer y recopilar información financiera y de costos con el fin de mantener informada a la empresa del aspecto económico de sus operaciones elaborando presupuestos de costos y gastos

Dentro del área funcional de finanzas se encuentra ubicado el departamento de cobranza al cual nos avocaremos en el siguiente capítulo.

RECURSOS HUMANOS

Consiste en seleccionar, contratar, inducir y capacitar al personal idóneo para cada puesto, así como integrarlo para alcanzar la productividad en el desempeño de sus labores; a partir de las siguientes funciones: selección y reclutamiento capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, seguridad industrial e higiene incentivos y reconocimientos, etc.

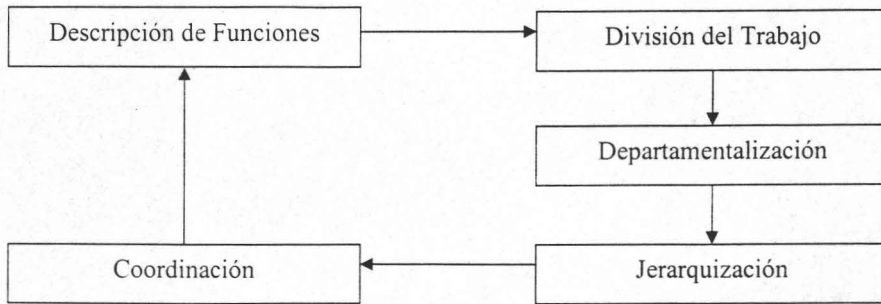
El siguiente es un organigrama general de las áreas funcionales de una empresa.



1.8 PROCESO DE ORGANIZACIÓN

El proceso de organización lo forman el trabajo, las interacciones del personal y el puesto para con ello conformar la estructura, la cual, se

entregara de la siguiente manera, como lo señala Joaquín Rodríguez Valencia en el siguiente esquema:



La conjunción de las áreas anteriores permite estructurar una organización adecuándose a las necesidades de cada una y cumplir con sus objetivos para los cuales fue establecida

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Consiste en listar con claridad todas las actividades que habrán de desempeñarse en cada uno de los departamentos que se establezcan.

DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Clasificar las labores que necesiten ser ejecutadas para el logro de los objetivos que por lo regular son variadas por lo que las funciones deben dividirse entre los integrantes ya sea individualmente o por grupos (áreas, departamentos, secciones, unidades, etc.); dentro de las cuales también debe existir la división del trabajo.

En vista de que los individuos tienden a especializarse al momento de realizar una parte de la tarea en lugar de hacer toda esta; es importante

que dicha especialización no lleve al personal a encerrarse en su función y desconozca las demás áreas.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

En base a la descripción de funciones y la división del trabajo se procede a denominar departamentos o unidades específicas que conformaran la empresa. Existen diferentes tipos de departamentalización que son: la funcional, por producto, por clientes, territorio geográfico y por proceso.

JERARQUIZACIÓN

Disposición de puestos o departamentos por orden de rango o importancia significa que el individuo que se encuentra en la parte superior tiene el mayor grado de autoridad, entre mas baja sea la posición del individuo en el organigrama menor será la autoridad que posea.

En concordancia con el nivel jerárquico establecido unos podrán ser jefes de sus subordinados y a la vez ser subordinado de otro jefe con mayor jerarquía.

COORDINACIÓN

Es la que permite reunir esfuerzos a través de una comunicación clara, breve y concisa; generando la retroalimentación.

La estructura de organismos sociales da a los actos de sus miembros la estabilidad que necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes.

La forma en que están ordenados los puestos de una empresa y la relación que guardan entre si, se expresa a través de la estructura, representada gráficamente por un organigrama que refleja la posición de las unidades administrativas que componen la empresa, niveles jerárquicos, autoridad de línea y asesoría, canales de comunicación que permiten visualizar de manera clara la división del trabajo”.

Para alcanzar el equilibrio adecuado en un sistema organizacional integrado hacen falta tres pautas fundamentales:

- Mantener el enfoque hacia el desempeño

Se deberá preservar la orientación a los resultados del desempeño y no a la construcción de equipos.

- Crear equipos en los lugares indicados

De lo que se trata es de explotar la versatilidad de los equipos sin dejar por ello de reconocer sus limitaciones.

- Equilibrar el enfoque global hacia el liderazgo

Habrà que combinar los esfuerzos de equipo con la estructura, el proceso, las redes y otros grupos que no constituyen equipos.⁶

⁶ Katzenbach, John R. *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Ediciones Granica. España 2000 p23

CAPÍTULO II

LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA EN LA ORGANIZACIÓN



"Una cabeza sin memoria es como una fortaleza sin guarnición."

Napoleón Bonaparte

CAPÍTULO II LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA EN LA ORGANIZACIÓN.

2.1 CONCEPTO

Según el diccionario Larousse:” cobranza es la acción de cobrar y esto es percibir uno lo que otro le debe”.

Para Agustín Montaña García “La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objetivo recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimientos”.

2.2 IMPORTANCIA

Cualquiera que sea la magnitud del negocio, sus utilidades dependen principalmente del ciclo; no importa que tan grande sea el volumen de ventas, las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente. La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier empresa que vende a crédito.

El recupero de créditos por medio de la cobranza es una función vital para las finanzas de una empresa. El volumen de ventas se verá afectado por una recolección de fondos atrasada, por que las cuentas vencidas dan lugar a la detención de los pedidos razón por demás importante para exigir que los compromisos por parte del cliente se cancelen.

Cuando se permite que el cliente dilate sus pagos en forma constante resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas. La cobranza lenta afecta al volumen de ventas, ya que un cliente cuya cuenta esté sobregirada es improbable que haga nuevos pedidos a la empresa, ni tendrá ganas de hacerlo; la mayoría de los deudores respetan a un negocio que es atento con sus clientes y requiere pago puntual.

2.3 FUNCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA

Según Rodolfo J. Cupelli las funciones de esta sección son las siguientes:

Crédito:

-Otorgar crédito a clientes nuevos y revisar los actuales de acuerdo con las necesidades operativas. Checar sus estados de cuenta y todos los registros necesarios para determinar si se le sigue otorgando el crédito, si se amplía o se reduce.

-Fijar monto y condiciones de los mismos. Pueden ser condiciones de pago, planes o fijar a partir de qué fecha correrá el plazo de crédito.

-Establecer y recabar garantías necesarias. Para el otorgamiento del crédito o condiciones de venta.

Cobranzas:

-Fijación de rutas a cobradores con relación a días de pago de determinadas empresas. Cada cliente es diferente y programan sus pagos en distintos días, así que el cobrador no puede elegir el día en

que puede ir a cada empresa; debe acoplarse a las políticas de sus clientes y fijar su itinerario ya sea semanal o mensualmente.

-Control de cobranzas y cobradores."

-Información a Gerencia de ventas de todas las novedades que lleven los cobradores y tengan relación con su área. Como un rechazo de producto, en este caso relacionado con el departamento de embarques, o una diferencia en precio, relacionada con el departamento de facturación.

-Intervención directa en lo que se refiere a casos especiales. Como pudiera ser una cuenta incobrable y la necesidad de recurrir al seguro o fianza de esa cartera.

-Supervisión de liquidación a clientes y diseño de documentos, como estados de cuenta.

Subfunciones en común:

-Establecimiento del presupuesto de cobranza. De acuerdo a planes de pago o vencimientos de factura, esta función incumbe a las dos áreas ya que por falta de la cobranza se pueden cancelar los créditos o bloquearlos temporalmente.

-Contacto con la Gerencia general. En los reportes de alta importancia o casos de cartera extremos de los clientes mas importantes que representen un gran porcentaje de la cartera total.

-Colaboración en la política de Crédito y Cobranza.

-Actualización de archivos de clientes. La historia de cada cliente debe de ser archivada en su expediente en caso de una posible aclaración o cambio en sus condiciones de venta y crédito.

-Contacto directo con clientes por medio de visitas a los mismos.

-Atención de asuntos legales. Como la recuperación de un crédito por medio del seguro o de una demanda.

-Contacto con otras áreas. En la toma de decisiones que incumban a éstas.

2.4 EL TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA

Es muy importante el título que reciba la persona a la cabeza de dicho departamento, ya que aunque el nombre en apariencia no quiera decir nada, si tiene una repercusión importante en el ambiente interno tanto como externo. El titular del departamento debe recibir igual nombre que el de ventas de su empresa; la razón de ello se debe a que la posición del departamento de crédito y cobranzas en el organigrama de la empresa debe ser igual en jerarquía al de ventas, ya que de otra

manera habría una situación de inferioridad de uno frente al otro, lo cual no es conveniente.

Con frecuencia los gerentes de crédito y cobranza se encuentran en alguna de las siguientes situaciones:

- No intervienen para nada en el otorgamiento del crédito por haber un departamento que se ocupa de esta tarea.
- Sólo reúnen la información pertinente para que un superior tome la decisión correspondiente.
- Lo otorgan, pero dentro de un límite sumamente reducido.
- Otorgan crédito sin límite alguno.

Siendo los analistas el brazo derecho de los Gerentes, debe ser tarea prioritaria en éstos lograr la superación y motivación de quienes tienen a su cargo.

Las llamadas de atención deben ser en privado y utilizando un lenguaje que no lastime al Analista, es conveniente que se le dé la oportunidad de manifestar su punto de vista frente a un suceso desagradable o un error cometido por él; se debe de dar cuenta de su falta por sí mismo. En cambio la felicitación y el elogio tiene que ser en público.

Por otra parte se debe procurar que los analistas de cobranza estén cada día mejor pagados, y si esto no fuera posible, puede compensar su esfuerzo con un buen trato, estimulándolo y haciéndole algunas concesiones que no pasen el ámbito de sus facultades.

Un detalle importante es que el Gerente de Crédito y Cobranzas, no proyecte su mal humor a su personal ya que lo expone a actos agresivos con los clientes.

2.4.1 FUNCIONES DEL GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA

Dentro de las actividades a desarrollar por el gerente están las siguientes:

En cuanto a la cobranza:

1. Efectuar periódicamente estudios acerca de la organización de su Departamento a fin de conseguir la más alta productividad posible
2. En relación al personal de este Departamento deberá fijar los deberes y las responsabilidades de cada uno de sus componentes. Determinar los programas de capacitación del mismo, vigilando su cumplimiento, así como fijar y mantener los estándares de competencia técnica.
3. Elabora los informes que sean requeridos en la empresa
4. Supervisar a su personal
5. Mantener buenas relaciones con los clientes y atender sus quejas.
6. Mantener las cuentas y documentos por cobrar dentro del termino fijado en las políticas establecidas para su recuperación

En cuanto al crédito:

1. Mantener su atención en lo que se refiere a los límites de crédito, particularmente en lo relativo a las cuentas más importantes (el 20% de los clientes) y las que son problema, así como celebrar arreglos especiales con los clientes
2. Si por alguna circunstancia no hubiera establecidas políticas de crédito, o no estuvieran por escrito, el gerente deberá formularlas y presentarlas
3. La implantación de las políticas de crédito así como su adecuación a la situación de la empresa y a las condiciones cambiantes del mercado
4. Observar y vigilar que las políticas de crédito establecidas se cumplan en todas las áreas de la empresa
5. Mantener relaciones cordiales con todos los departamentos, pero en particular con el de ventas⁷

El gerente de este departamento cuenta con dos tipos de autoridad según Victor E. Molina:

Autoridad directa, la cual ejerce sobre sus subordinados, debiendo ser aplicada de tal manera que se logre el cumplimiento de los objetivos departamentales.

⁷ C.P. Victor E. Molina "Estrategias para otorgar créditos sanos" Aznar Edit ISEF México 2001 p.p. 29,30,31.

Autoridad funcional, con relación a los demás departamentos, en lo referente al cumplimiento de las políticas, sistemas y métodos implantados en la empresa relativos a crédito y cobranza.

La organización del Departamento de crédito y cobranzas varía de empresa a empresa según su tamaño y sus necesidades.” Cabe señalar que existe una falla de control interno por el hecho de que se junte en un solo puesto la facultad de otorgar el crédito y la recuperación de la cartera”. (Víctor E Molina Aznar 2001), ya que si un gerente de crédito y cobranzas otorgó un mal crédito, pudiera verse tentado a taparlo; haciendo aplicaciones de los pagos, de tal manera, que aligere el problema. De ahí que en las grandes empresas haya un responsable directo del crédito que es el gerente de crédito y otro, aparte, que es el de cobranza; ambos dependiendo del contralor, del director financiero o según sea el caso.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE UN ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZA

“Por importante que sea obtener los fondos que se deben a la empresa y escapar a las pérdidas, es una norma prudente en materia de cobros tener en cuenta que es siempre esencial cultivar y conservar la buena voluntad de los clientes deseables. En otras palabras basándose en el principio de que cada una de las actividades de la empresa debe encaminarse a mejorar el negocio, el departamento de cobranza no debe irritar indebidamente a los clientes o alejarlos. Por el contrario,

sus contactos con los clientes deben ser tales que hagan de ellos mejores amigos aun de la empresa”(Golieb E. David 1948).

Las características básicas que debe reunir un ejecutivo de crédito y cobranza son las siguientes según Victor E. Molina Aznar:

- Personalidad
- Don de gente
- Sentido de responsabilidad
- Honrado
- Con criterio
- Con relaciones
- Experiencia y
- Conocedor de su empresa y del mercado en el cual se desenvuelve.

La personalidad se mide en función de la imagen que el hombre tiene de sí mismo. Un individuo que posee esta cualidad no puede destruirse frente a una situación adversa. No puede aceptar fracasar porque luchará toda su vida hasta alcanzar lo que se propuso. Por tal razón no puede permitirse la imagen de derrotado, por cual cuida su figura, su andar, su ropa, sus pertenencias, su lenguaje, su conducta, el aspecto de su oficina, sus relaciones, etc.

La imagen de sí mismo trabaja a favor o en contra del hombre, ya sea de manera positiva o negativa.

Don de gente, como el analista va a tratar con varias personas con diferentes caracteres, deberá tener un trato amable y educado, así como mantener el control de sí mismo durante su tiempo de trabajo, a fin de evitar que el comportamiento de los deudores se vean afectados por su carácter.

El sentido de responsabilidad se hace necesario ya que están en juego los recursos financieros de la empresa, es por eso que generalmente el departamento de crédito y cobranza cae sobre la responsabilidad directa de alguna dirección, quedando al departamento exclusivamente la función de reunir los elementos de juicio para la toma de decisiones de crédito, los cuales son proporcionados a dicha dirección para su estudio y resolución, quedando al departamento la función de cuentas y documentos de la cartera.

“Un analista de crédito y cobranzas que desee desempeñar su puesto de manera integral, necesita actuar con pleno sentido de responsabilidad si desea que se deleguen en él, tanto la función de otorgar el crédito, así fuere dentro de ciertos límites, como de la recuperación de la cartera” (Victor Molina Aznar 2001).

Como todos los demás departamentos el de crédito y cobranza es uno de los que mas requiere de personas honradas, ya que en el se manejan todos o casi todos los recursos financieros de los negocios. Sin embargo no solamente es necesario poseer el requisito de ser honrado sino también tener conciencia de honradez. La diferencia consiste en que en el primero la persona lo es porque no ha tenido la oportunidad

de ser deshonesto, pero en cuanto ésta se presenta, deja de serlo. Tener conciencia de honradez quiere decir que por tratarse de un dinero ajeno ni siquiera surge en el hombre la tentación de tomar lo que no es propio. Por lo que al analista de cobranza o se le tiene confianza o es mejor eliminarlo.

Dado que las decisiones a tomar en cuanto el crédito y la cobranza, el responsable de esta área debe ser una persona de criterio, es decir, de mente abierta y positiva. Un individuo de mente acartonada, fija, con el dedo puesto rígidamente en las políticas de la empresa y por lo mismo no se aparta de ellas y las aplica estricta y fríamente, que no acepta los puntos de vista de lo demás; por más sanos y acertados que fueren, es una persona dañina a este departamento. Con frecuencia el origen de las graves dificultades que surgen entre el departamento de ventas y el de crédito y cobranzas obedece, en parte importante, a este proceder frecuentemente fuera de razón; por ello mismo, los directores se ponen de parte del departamento de ventas.

Por lo mismo de tener que tratar con tantas personas y requerir de tanta información respecto a toda la operación de la empresa, el gerente de crédito y cobranza debe ser una persona bien relacionada, ya que de esta manera su trabajo se facilita notablemente. No es fácil obtener información fruto de una relación fría con terceros a que exista en ambos un contacto o una relación de amistad.

Las relaciones se van haciendo con el paso del tiempo. Sin embargo lo importante es tener una disposición de ánimo para hacerse de amigos dentro del grupo de ejecutivos de crédito y cobranza.

La experiencia sólo se adquiere mediante la práctica diaria, la lectura de libros relacionados con el tema, asistiendo a cursos y seminarios; pero principalmente mediante la autocrítica del trabajo realizado, para que, analizando los resultados de su acción, lo que hizo bien lo siga haciendo igual y lo que hizo mal lo corrija y no repita el mismo patrón.

El gerente de crédito y cobranza debe conocer la empresa en la cual trabaja para estar en condiciones de proporcionar la información que soliciten los clientes.

Por lo que respecta al mercado, necesita conocerlo porque mientras más lo conozca mejores serán sus decisiones de crédito.

2.5.1 CUALIDADES DE UN ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZA

Las principales cualidades que debe tener el analista de crédito y cobranza están:

- Ser ordenado. Ya que normalmente cada analista lleva más de un cliente en su cartera y se debe de tener un control minucioso en cada caso que puede tener diferentes problemas o condiciones de pago.

- Ser limpio, tanto en lo que realiza como en lo que le rodea. Ya que es la ultima cara que se le da al cliente en el proceso de venta, el cierre de la transacción para retener al cliente y darle una buena imagen, ya que la limpieza siempre da confianza.
- Ser una persona arreglada y pulcra. Llevar con ellos la imagen que quiera dar la empresa y otorgar confianza en el personal que labora en la misma.
- Ser puntual, tanto en el cumplimiento de sus compromisos como en sus citas. Debido a que la cobranza se da casi siempre en lugares y horarios determinados por los clientes, sin concesión alguna; una persona impuntual provocaría atrasos de pagos.
- Debe hablar fluido , mostrar firmeza y seguridad en la voz ya que esta representando a una empresa seria, cualquier titubeo puede ser aprovechado por los deudores para atrasar sus pagos.
- De ademanes naturales, no exagerados que puedan causar una molestia en la persona con la que habla o dar la impresión de tratar de manipular la situación.
- Estable emocionalmente, como ya se menciona es la ultima cara en el proceso de venta, no puede vérselo decaído o afectado por situaciones ajenas al trabajo.

Además de todos estos aspectos de gerente de crédito y cobranza debe mantenerse informado acerca de lo siguiente:

De lo que sucede en su ciudad, en su estado, en su país y en el mundo.

De la situación que priva en el mercado y los fenómenos económicos que lo afectan.

La situación financiera de la empresa

La situación de la competencia y la actitud que adopta en relación a sus políticas de crédito

2.5.2 LUGAR QUE OCUPA EL ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

Es variable el lugar que ocupa el ejecutivo de crédito y cobranzas dentro del organigrama de una empresa.

El número de situaciones que se presentan para ubicar al Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de las empresas es muy variado. aun cuando en todos los casos se le sitúa dentro del área financiera de ella, hay que tener presente que su ubicación dependerá del criterio que prive en la empresa y al número de puestos

2.6 ASPECTOS DE LA COBRANZA EFECTIVA

Para que la cobranza sea como tal, tiene que reunir los siguientes requisitos:

Adecuada.- entendemos que no todos los clientes son iguales por tal situación el trato con cada uno debe ser de acuerdo al tipo de cliente que se trate de tal modo la cobranza debe ser firme y el trato con el cliente varia de acuerdo a cada estilo.

Oportuna.- comúnmente tanto personas físicas o morales contraen pasivos con mas de una empresa hasta el grado que pueden rebasar su capacidad de pago por esta situación es necesario que la cobranza se efectué en el día y hora señalados por el cliente si es posible se deben hacer llamadas con anticipación para preparar el cobro; pues si se realiza después puede existir la probabilidad de que el cliente agote su capital destinado para el pago de sus pasivos.

Completa.- una cobranza se considera como tal cuando se realizo al 100% es decir que se cobro completa ya que si en un momento determinado existen diferencias, están deben de aclararse o cobrarse lo más rápidamente posible para que no se hagan saldos viejos y con el tiempo se olvide; provocando así que se tengan que ajustar o cancelar.

Considerando que la recuperación de todos los créditos otorgados es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza es necesario que se recuperen en su totalidad para no permitir que la situación

financiera de la empresa sufra riesgos por no hacer una cobranza eficiente.⁸

Las empresas que tienen más éxito en la cobranza tienen las siguientes características:

1. Empatía: hacer que el cliente se identifique emocionalmente con su cuenta de crédito y con la empresa motivándolo con ciertos detalles referentes a la línea de productos que consume, esto se logra a través de un programa adecuado de relaciones públicas de la empresa.
2. Presión: las visitas de cobranza deben ser en la hora y lugar requeridos por el cliente, en una forma planeada y en los casos de retraso realizar visitas con una frecuencia cada vez mayor, a la vez que se deben de enviar cartas donde se hace aparecer el retraso de pago como un olvido involuntario o de un error en sus programaciones perfectamente entendible por la empresa; si lo anterior no logra resultados deseados la presión debe ir en aumento hasta lograr el cobro.⁹

Cabe mencionar que la cobranza telefónica es altamente recomendable, esto se debe a que tiene varios aspectos favorables como lo son los siguientes:

⁸ Rangel Gutiérrez Julio C. Trabajo de seminario. La calidad del servidor público en las organizaciones e instituciones públicas. México 2001 p36

⁹ ibidem p37

- a) Atención: el teléfono implica, que al establecer contacto con el cliente éste nos preste atención durante el tiempo que dure la llamada.

- b) Prioridad: el teléfono interrumpe las actividades que el cliente este realizando en ese momento ya que el sonido telefónico lleva implícita una idea de urgencia. El cliente que hace esperar en la recepción a una persona, generalmente no lo hará esperar tanto tiempo en la línea telefónica.

- c) Imagen de la voz: la voz indica la personalidad de quien habla y la seriedad del asunto y en el caso de la cobranza se tiene que dar la modulación adecuada, la importancia y el don de mando para que un ejecutivo de cobranza obtenga el resultado que desee.

- d) Respuesta inmediata; una llamada telefónica bien planeada implica que por espontaneidad se obtenga una respuesta inmediata por parte del cliente y en este caso lo que nos interesa es el cobro de nuestros documentos, por tal motivo el cliente puede comprometerse a enviar el pago inmediatamente en vez de tomarse las 2 ó 3 semanas que pensaba retrasarse, además tenemos que resistir el hecho de reclamar o crear un clima no grato, lo que nos interesa es cobrar y por lo contrario debemos agradecer el hecho del compromiso de pago contraído por él, para terminar la llamada lo que procede es confirmar lo hablado y colgar.

e) Relación personal: en este caso no es necesario estar presente con el cliente, el teléfono da una identificación personal de la situación, no se trata de la empresa "x" ni del departamento de cobranza "x", lo que se entabla en este caso es una comunicación de persona a persona, identificándose cada una con su respectivo nombre, en donde la llamada es para llevar a cabo una cobranza. Nunca deben de usarse frases como "todos o muchos" de nuestros clientes tienen retraso "la situación general es muy difícil" ya que le sirven de pretexto. Hay que dar la idea de que la única cuenta atrasada es la de él, para que se sienta con el compromiso de pagar.¹⁰

Las bases para una eficiente cobranza según Victor E. Molina Aznar son las siguientes:

- Una investigación de crédito eficiente

Cuando una investigación de crédito es deficiente el riesgo de recuperación de los créditos aumenta, pero si la investigación se elabora de acuerdo a todas las políticas de la empresa el riesgo disminuye ya que la investigación nos indica la responsabilidad y magnitud del cliente siendo un aspecto preventivo para que en el momento de entablar relaciones comerciales conozcamos teóricamente con quien vamos a trabajar y por otra parte si el cliente cubre los requisitos solicitados considerará que la empresa que le va a otorgar el

¹⁰ "Crédito y Cobranzas" Candace L. Mandello, Iberoamerica México1993 ,p.p.71

crédito es una empresa sumamente responsable e influirá en el sentido de responsabilidad de éste con nosotros.

- Cumplir con las negociaciones comerciales

Es común que cuando no se cumplen los tratos de venta, los clientes lo manifiesten retrasando los pagos, pero cuando por parte del área de ventas, los clientes, deben de llevar las condiciones y convenios de acuerdo a las políticas de la empresa para que al momento de entablar negociaciones con los clientes no se salga del contexto que llevan planeado; estas políticas o convenios deben circularse a todas las áreas involucradas como lo es principalmente crédito y cobranzas para que al momento de recibir el pago y si existe alguna diferencia en el pago, ya este enterado. Por otra parte si el área de ventas otorga otras condiciones que no estén dentro de las políticas de la empresa deben solicitar la autorización de la persona responsable del área y enterar inmediatamente a las áreas involucradas.

Las cuentas se atrasan según Rodolfo Cupelli por:

- Mala interpretación de las condiciones de venta. Esto se da cuando no existe un documento del trato o arreglo en el que haya quedado el ejecutivo de ventas, se debe fijar fecha y duración de la condición de venta, sus limitantes y excepciones.

- Mala administración del negocio del deudor. Algunas veces el cliente no lleva bien sus registros de compras o no tiene buena comunicación con su departamento de embarques; en estos casos

el departamento de cobranza deberá de ser más cuidadoso y recordarle al cliente sus compras y fechas de vencimiento.

- Excepciones temporales por anormalidad en la posición financiera de un cliente que habitualmente cancela en termino. Que se puede producir por el clima, robo de mercancía o causas ajenas al deudor.
- Cuando se alargan los plazos.
- Sobre extensión en las posibilidades operativas de quienes compran a crédito. Debido a un mal análisis de capacidad de crédito del cliente, en donde se le debió de haber otorgado un crédito menor.
- Insolvencia del cliente.
- Etc. ¹¹

Las razones de las cuentas que tienen vencimientos se pueden clasificar de la siguiente manera según Richard P. Ettinger:

- Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio. Las condiciones locales, huelgas o desastres naturales, frecuentemente reducen la cobranza de comerciante impidiéndole cumplir sus propias obligaciones. En tales casos la

¹¹ Cupelli Rodolfo José, Macchi, *Organización de Créditos y Cobranzas Argentina* 1981 p.p. 77,78,79,80.

política de cobro del acreedor es esperar hasta que el deudor tiene recursos para sobreponerse a su capacidad temporal para pagar.

- Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo. Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas de acreedor coinciden con el auge de temporada de su propio negocio, y hacen esperar al acreedor cuando estos periodos no coinciden. Estos casos usualmente surgen de un déficit del capital operativo. La política general del acreedor es indulgente con esta clase de deudores, pero debe mantener una cobranza continua sobre el cliente. El acreedor debe tener presente que el deudor paga a quienes presionan la cobranza antes que a los acreedores poco persistentes.

- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta. Los minoristas, particularmente, pertenecen a este grupo. Obtienen una cuenta por unos cuantos pesos y la retienen con la intención de incluir el monto cuando paguen la siguiente mensualidad. No se dan cuenta del problema que esa práctica ocasiona a los departamentos de contabilidad y cobranza del vendedor. Una amable carta explicando las dificultades a menudo consigue la cooperación del cliente. Sin embargo es difícil quitar este hábito al minorista.

- Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes. Un recordatorio de que la cuenta

se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. Si el cliente hace esto frecuentemente, el acreedor debe hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas sistemáticamente.

- Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta. Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones de venta usualmente trae una remesa de fondos puntual.
- Clientes que siempre se atrasan. Estos son los que fuerzan demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales, o son compradores y cobradores deficientes, reduciendo así su capital operativo disponible. El gerente de cobranza debe adoptar una política firme contra estos deudores, aun a riesgo de perderlos como clientes.
- Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero. Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores. Frecuentemente una política de alerta constante y enérgica cobranza convierte este tipo de deudores en clientes de puntualidad aceptables para pagar.

- Clientes que tienen descuentos no ganados. Cada caso en este grupo es un problema de cobranza por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las circunstancias que intervengan en cada caso.
- Clientes que están al borde de la insolvencia. El gerente de cobranza no tiene otra alternativa que usar métodos drásticos de cobranza contra la mayoría de los clientes de este grupo. Si no puede cobrar mediante letra de cambio, coloca la cuenta inmediatamente en manos de un abogado de cobranza.
- Clientes que deliberadamente cometen fraude. Un juicio contra los deudores en este grupo es difícil de cobrar, pero un abogado o agencia de cobranza puede algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos. Se debe informar a las agencias legales sobre cualquier cliente de quien se sospeche fraude. Solamente a través de la vigilancia de los acreedores es posible que el deudor fraudulento quede fuera del negocio.

Procedimiento de cobranza según David E. Golieb:

Los pasos preliminares en todos los sistemas de cobranza adoptan la forma de recordatorios y de manifestaciones formales que no pueden en modo alguno interpretarse como reflejando intenciones desagradables por parte del cliente, si no se recibe el pago después de haber dado un aviso razonable, puede suponerse que el compromiso se ha olvidado. Por supuesto, no es prudente sugerir que el retraso sea

intencionado, aun en aquellos casos en que se sospeche que el retraso sea deliberado. Es importante emplear métodos cautos para llamar la atención del cliente sobre la cuenta, sin darle motivo para que se ofenda.

En esta etapa las cartas escritas en forma de recordatorios son formales y se redactan de manera que sugieran un tratamiento de rutina

El analista planea su trabajo con el fin de obtener el pago de las facturas sin un retraso excesivo y cultivando, al mismo tiempo, la amistad del cliente. Para poder hacerlo tiene que conocer la situación del cliente y las circunstancias que rodean la operación, debe tener presente que el deudor está también atrasado en el pago de sus cuentas con otros acreedores, los cuales le presionan también para que pague, y, por consiguiente, su esfuerzo tiene que ser individualizado.

Es frecuente que el deudor se haya acostumbrado a recibir gran número de comunicaciones superficiales que no le han producido ninguna impresión, o bien por el hecho de ser un cliente que regularmente se retrasa se ha endurecido, y las solicitudes ordinarias de pago no le afectan lo más mínimo.

En estos casos, el encargado de los cobros tiene que conseguir que el deudor actúe, esto es, que preste atención a la cuenta. El analista de cobranza examina el efecto probable de sus actos sobre el cliente. Examina la importancia que es probable que conceda al deudor a una comunicación recibida de la empresa, y tiene también en cuenta la

situación del deudor; esto es , si no esta acostumbrado a retrasarse en el pago y es probable que sea muy sensible a las comunicaciones de esa índole, o bien si su retraso crónico le ha hecho indiferente a los esfuerzos que se haga para inducirle a pagar. Por consiguiente, el analista de cobranza puede cambiar las actividades de rutina por otras que sean mas persuasivas.

Cuando las circunstancias lo justifiquen puede establecer contacto personal con el deudor antes de que esos esfuerzos progresen mucho. Es evidente que este mantenimiento del contacto con el cliente moroso tiene que ser metódico, se puede indicar que se desea tratar al cliente con consideración, pero que se espera su cooperación.

No debe formularse ninguna amenaza, a menos que se tenga la intención de cumplirla, ni debe decaer tampoco el tono más o menos duro que se haya adoptado. Si se estimara conveniente aceptar los pagos parciales, no debe retrasarse mucho la decisión de comunicarlo al cliente.

El conocimiento que tenga el cliente, el analista de cobranza, el importe de la deuda, y el grado de riesgo implicados decidirán la rapidez y la naturaleza de la acción que se emprenda. El analista hará un estudio minucioso de cada situación y actuará según lo exijan las circunstancias.

El seguimiento a la cobranza diaria se da desde el inicio de cada mes cuando el gerente de crédito y cobranzas revisa la antigüedad de saldos

de cada administrador de cartera, en ese momento se hace la estrategia a seguir con cada cliente y si es algo que merezca el involucramiento del área de ventas se le informa. A partir de ese momento el administrador de cartera le dará un seguimiento especial e informara al gerente de cualquier situación que se presente. En sí, el seguimiento a la cobranza se da después de la aplicación diaria de los pagos, mediante el siguiente procedimiento:

- Se revisa que clientes pagaron y, se pide al sistema una nueva antigüedad de saldos ya actualizada con los pagos aplicados al día.
- Después de revisar la antigüedad de saldos el analista marca a aquellos clientes que tienen saldos vencidos y a los que tendrán vencimientos ese día y por ultimo los que están por vencer.
- Elabora una lista de todos los clientes que caigan en estos conceptos dándole prioridad a los clientes con saldos vencidos. Informa al vendedor que lleva ese cliente indicándole la problemática ya que es posible que detengan su pedido.
- Se realizan las respectivas llamadas a cada uno de los clientes, para saber porque no pagaron, si hay algún problema específico se pide hablar con el jefe de cuentas por pagar y si este no da un compromiso formal de pago se involucra también al responsable de compras de la empresa indicándole que su crédito esta en riesgo de ser suspendido o bien si ya habían dado alguna promesa

de pago y no lo cumplieron, entonces se le indica que su línea de crédito ha sido suspendida y se les solicita una cita para analizar la situación.

- En lo que respecta a los clientes con vencimientos de ese día o bien por vencer únicamente se confirma que importe pagaran o bien si las cuentas tienen algún problema, en caso de que el cliente informe de que lo hubiere, se dirigirá al área involucrada, elaborando un memo con copia al gerente de crédito y cobranzas y al gerente de ventas.
- Semanalmente se elabora la relación de los clientes con saldos vencidos, indicando el importe y un comentario de lo sucedido con cada uno. Este reporte lo revisan en forma conjunta los gerentes de crédito y cobranza, y de ventas; así como también con los vendedores y analistas de cartera, según el cliente que se trate.
- También semanalmente los integrantes del departamento de crédito y cobranza se reunirán para comentar los puntos mas relevantes de la semana, en lo que respecta a clientes morosos, y alguna situación especial que se presentara con ellos tales como devoluciones de mercancía, diferencias en precio, etc.

Los principales documentos necesarios que usa el analista de cobranza para mantener una cartera sana son los siguientes:

NOTAS DE CREDITO: la nota de crédito es la contra parte de la factura y es el documento que se emite cuando a un cliente se le cobra a un precio mayor a lo pactado, se le aplico un descuento mayor a lo pactado, o bien si hubo faltante o devolución de material, la nota de crédito servirá para cancelar los saldos que no haya pagado el cliente por los puntos anteriores.

Las notas de crédito las puede solicitar, crédito y cobranza pero las autoriza generalmente la gerencia de ventas cuando corresponde a bonificaciones, descuentos no aplicados, diferencias en precio, etc. Por el área de almacén cuando hay faltantes de material.

NOTAS DE DÉBITO O CARGO: La función de la nota de cargo es de cobrarle al cliente todos aquellos conceptos que son diferentes a la venta normal de la empresa, algunos de los cuales son: cheques devueltos, comisiones bancarias, publicidad compartida con cargo al cliente, intereses, etc; las notas de cargo pueden ser generadas por la gerencia comercial o de ventas, la gerencia de publicidad y la de crédito y cobranza.

EL ACUSE DE RECIBO: Es el documento que sirve de constancia de que el cliente recibo la mercancía. El acuse de recibo consiste básicamente cuando un cliente nos firma y sella de recibido en una copia de la factura, sirve de prueba de la mercancía entregada en cantidad y tipo con las observaciones que el haya puesto por otra

parte. Este es prueba fehaciente de que se le entregó el material pactado y que lo debe.

EL CONTRA RECIBO: Es el documento que emiten las empresas y canjean contra las facturas originales de sus proveedores cuando estos meten sus facturas a revisión para programar los pagos de estas conforme a los plazos pactados y que cuando se vence este plazo el contrarecibo es canjeado por la empresa a cambio del cheque de pago.

PRINCIPALES INDICADORES

Rotación de cartera- la rotación de cartera no es otra cosa mas que el tiempo que se tarda en recuperar el dinero desde que se genera la factura hasta que esta es cobrada y el importe es depositado en el banco. Este quizás es el indicador mas importante, con el que se mide el actuar del personal que integra el departamento

Porcentaje de saldos vencidos- junto con la rotación de cartera son los indicadores mas importantes con los que se mide el actuar del departamento, el origen de este indicador se encuentra en la antigüedad de saldos y se obtiene de dividir cada uno de los segmentos de vencimiento en que esta dividida la cartera.

Porcentaje de eficacia- es básicamente el cumplimiento del presupuesto de cobranza, en la medida en que se cumpla el mismo se estará siendo eficaz en esta función.

Porcentaje e importe de cuentas en legal- es importante realizar dicha medición de lo que representan el total de las cuentas en abogados dividido contra el total de las cuentas por cobrar.

2.7 RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Las relaciones que tiene este departamento se pueden clasificar en internas y externas.

Las internas se llevan a cabo con los siguientes departamentos:

La dirección o gerencia general

Sus colaboradores inmediatos

La gerencia de ventas

La gerencia de embarques o tráfico

La gerencia de contabilidad

El departamento de informática

La gerencia del almacén

El departamento de legal¹²

La relación que se da con la dirección o la gerencia general, es en cuanto la toma de decisiones que afecte la operación de la empresa en gran medida, como la adquisición de un cliente grande o la pérdida del mismo.

¹² C.P.Victor E. Molina Aznar *Estrategias para otorgar créditos sanos* Edit ISEF México 2001 p.p. 24,25.

Con la gerencia de ventas adquiere diferentes tipos de relaciones al aprobar o rechazar solicitudes de crédito, de sacar pedidos, este departamento deberá comunicarle al de Crédito y/o cobranza las novedades que surjan en relación a clientes en cuanto a cumplimiento, entre otras como: emisión de la Política Comercial que se aplicara a los clientes, devoluciones de material, promociones y descuentos adicionales, clientes con crédito suspendido, cancelación de líneas de crédito, etc.

Con los departamentos del área financiera la relación es muy estrecha debido a que una mala o buena actuación del departamento se ve reflejada de inmediato en el flujo monetario y la situación económica de la empresa, así como la emisión de presupuestos de cobranza, manejo de las cuentas bancarias, información sobre cheques devueltos, etc.

El departamento de informática se llevara acabo un constante intercambio de servicio; así como el departamento de informática atenderá a las necesidades de crédito y cobranza entregándole diariamente los estados de cuentas con que analizar los pedidos que servirán de base para el control, crédito y cobranza dará en igual forma las novedades sobre cambios de montos y condiciones de venta. Asesoría, instalación y actualización de equipo de computo e implementación de nuevos equipos y tecnologías.

El departamento de legal brindara el asesoramiento necesario y tomara los casos de clientes que le sean entregados. Como asesoría del manejo

de la cobranza extrajudicial, asesoramiento y manejo de convenios con clientes, etc.

Con respecto a la gerencia de embarques o tráfico, la importancia de esta relación radica en la rapidez y eficiencia con que se entregue el mercancía, además de entrega de facturas originales, informe de faltantes de material, entrega de acuses, manejo de las devoluciones de mercancía, etc.

Las relaciones externas se llevan a cabo con:

Los clientes

Las asociaciones personales

Los bancos y los banqueros

Las agencias o personas investigadoras de crédito

Las cámaras de comercio e industria y los centros empresariales

Los abogados

Los competidores

Las relaciones externas del departamento se dan principal y directamente con los clientes, ya que es a ellos a quienes se les hicieron las ventas y se espera recuperar el dinero, es el último paso del proceso en el contacto con el cliente el recupero de los créditos.

La relación que se tiene con los bancos es un intercambio de información, para ver reflejados los depósitos de los clientes, ver en general los estados de cuenta de la empresa e información que pudiera ser útil.

Con las agencias o las cámaras de comercio y la competencia; principalmente es para saber si un cliente es objeto de crédito o no lo es, para ver su historial crediticio o bien dar referencias del mismo.

Se tiene contacto con abogados, cuando el cliente se vuelve moroso en exceso y se puede notar que aun con los esfuerzos del departamento o la empresa, es muy difícil que se recupere esa deuda; es entonces cuando se acuden a métodos mas drásticos de cobranza por medio de abogados.

2.8 ASPECTOS DEL CRÉDITO

La palabra crédito se deriva, etimológicamente de la palabra latina, "credo" la cual significa cre y a su vez ésta es el resultado de la combinación de otras dos que son "crad" que en sánscrito quiere decir confianza y del latín "do" que es otorgar; ósea, que el crédito quiere decir otorgar confianza.

"La base del crédito es la confianza, la fé en que el comprador no solo quiere cumplir los compromisos que contrae cuando hace una compra a crédito, sino también la fe en que podrá hacerlo. El vendedor se desprende de sus mercancías confiado en la promesa del comprador de que pagara en el futuro".¹³

El artículo 291 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito señala que: en virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga

¹³ Golieb David E. *Crédito y Cobros* Edit. Acrópolis México 1948, pag 2

a poner una suma de dinero a disposición del acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

Uno de los problemas que surgen del mal otorgamiento del crédito es la lenta recuperación de la cartera o un número alto de cuentas incobrables.

Clasificación del crédito

Según Víctor Molina Aznar las clasificaciones mas importantes son las siguientes:

- Bancario: corto, mediano y largo plazo.
- Comercial, industrial, agrícola, ganadero o de pesca
- Gubernamental
- Al consumidor

Clasificación de los clientes

Según el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, de acuerdo al ramo a que se dedique cada empresa tendrá clientes de uno o varios tipos. La clasificación se puede llevar a cabo de acuerdo con el sistema de distribución, el giro comercial y el volumen anual de compras.

Por el sistema de distribución se clasifica en:

a) mayoristas- se considera en esta clasificación a los clientes que se dedica a vender y comprar en grandes cantidades.

b) detallistas- se refiere a todos aquellos clientes que se especializan en vender algún tipo de productos y la empresa ha decidido venderle directamente y no a través de un intermediario como un mayorista o un medio mayorista.

c) institucionales- se denomina institución a toda entidad u organización con un personal dirigente y un establecimiento o sede, constituida para la realización de un fin determinado (hoteles, hospitales, escuelas, etc.) y desde el punto de vista del mercado se considera en esta clasificación a los clientes que adquieran productos para su uso interno y a los cuales la empresa tenga especial interés de atender directamente.

De acuerdo con el volumen anual de compras:

Tanto los clientes mayoristas, detallistas e institucionales como los industriales, se podrán clasificar además, por la importancia de sus compras anuales". (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas).

Otra clasificación de los clientes es según el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos con el proveedor, así como su conducta durante un cierto lapso. Para este efecto se clasifican en excelente, bueno, regular, malo o muy malo.

Ventajas del crédito:

- Estimula a los clientes para que aumenten sus compras
- Estimula a los clientes a comprar artículos mas costosos sobre los cuales la utilidad es mayor, y aumentar las ganancias
- Es una forma de expresar amistad y confianza
- Puede hacer que los clientes se preocupen menos por el precio y estén menos inclinados a discutirlo
- Hace que los cambios y las devoluciones sean más fáciles de manejar

Desventajas del crédito:

- Pérdidas cuando el cliente deja de pagar
- Capital de trabajo incrementado, que s necesario para llevar las cuentas por cobrar
- Costo de oportunidad, perdida de intereses o de otros ingresos que podría ganar si se invirtiera ese dinero en otra parte
- Gasto adicional de la comprobación del crédito y otros gastos del proceso
- Puede fomentar el consumismo entre los clientes y luego tener dificultades al cobrar
- Es probable que regresen el artículo y exijan ajustes si todavía no lo han pagado. ¹⁴

¹⁴ Seder John W. *Crédito y Cobranzas* Edit. CECSA México 1993 Pág. 22

ANALISTA DE CRÉDITOS

Según el autor Rodolfo J.Cupelli “el analista de créditos es el hombre que cubre la función de evaluar a los clientes, manejando en algunos casos, en forma total un grupo de cuentas y en otros realizando sólo las tareas tendientes a la proposición de un crédito que ha de aprobar su superior jerárquico”.

Entre las tareas que realiza se integran la aprobación de pedidos, recolección de la información a incluir en el expediente de cada cliente, control de deudas vencidas y su posterior reclamo.¹⁵

2.9 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

El desarrollo de una política de C y C deberá significar un esfuerzo de equipo, pues sus estrategias involucran por lo general a todas las áreas de la empresa, por ejemplo:

- Publicidad. Este departamento le interesa las condiciones comerciales que se negocien, como publicidad en los catálogos de los clientes, en comerciales de radio o TV, entre otros.
- Ventas. Las restricciones para otorgar crédito con frecuencia limitan la cantidad de productos que sus ejecutivos de ventas pueden ofrecer a sus clientes.

¹⁵ Cupelli Rodolfo J, Macchi *Créditos y Cobranzas*, Argentina 1981 p.p.102-104.

- Finanzas. El departamento de finanzas trabaja con base en su flujo de efectivo y este flujo de efectivo se consigue por medio de la recuperación de créditos, ósea la cobranza.

- Planeación. Este departamento se tiene que plantear las siguientes preguntas ¿Seremos capaces de facturar y cobrar el dinero suficiente para sacar a la empresa adelante?

La idea de que la política de crédito debe implantarse una sola vez es errónea, estas deberán revisarse periódicamente ya que siempre habrá cambios en las tasas de desempleo, condiciones económicas del país, las políticas de crédito y cobranza de sus competidores, redituabilidad, flujo de efectivo, total de cuentas incobrables, volumen de ventas, etc.

Para medir la efectividad de las políticas de crédito y cobranzas existen varios factores a tomar en cuenta:

1. el porcentaje que representan las cuentas incobrables
2. perdidas totales en dinero
3. numero de cuentas rebajadas
4. porcentaje que representan las cuentas rebajadas sobre las cuentas por cobrar
5. promedio de las cuentas por cobrar
6. promedio de la antigüedad de las cuentas por cobrar

Candace L.Mandello nos propone las siguientes preguntas para determinar las utilidades generadas como resultado de las políticas de C y C:

- ¿qué porcentaje de mis ventas son a crédito?
- ¿cuánto reduciría mi porcentaje de ventas si dejo de otorgar crédito?
- ¿qué porcentaje de mis ventas perdería si elimino o restrinjo el crédito?
- ¿qué porcentaje de mis ventas perdería si solo otorgo créditos que representen un bajo riesgo?
- ¿qué porcentaje de mis ganancias provienen de las ventas a crédito?
- ¿qué porcentaje de mis ganancias perdería si solo acepto créditos que representen un bajo riesgo?

Y según el mismo autor, la pregunta más importante de toda:

- ¿cuáles son los objetivos de medición que debería establecer con el fin de maximizar mis utilidades?

La política del Crédito y cobranza deberá ser informada a todos los miembros de la empresa que tengan contacto con el cliente.

2.10 PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO Y MODIFICACIÓN DE CRÉDITOS.

Los pasos a seguir para el otorgamiento o modificación de un crédito está a cargo del titular del departamento de Crédito y Cobranzas o en el caso de que estas áreas estén divididas, le corresponderá dicha tarea al encargado de Crédito.

Para realizar esta tarea en forma efectiva según Rodolfo J. Cupelli debe tomarse en cuenta:

1. Información primaria de los clientes por medio de:

- a) Solicitud de crédito o ampliación del mismo.
- b) Informe de agencia especializada.
- c) Referencias representativas de otros proveedores.
- d) Visitas a clientes para el conocimiento de su negocio y modo operativo.
- e) Obtención de Balances o Manifestaciones de bienes.
- f) Informes de los vendedores y cobradores.

2. Medios de obtención de la información:

Directamente del cliente y que deberán requerir los vendedores en los siguientes casos:

- a) Para apertura de cuenta.
- b) Para aumentos extraordinarios de créditos.

Directamente por la sección Créditos y Cobranzas

- a) Referencias comerciales
- b) Informes de agencia

Directamente del departamento de Ventas

a) Información de los vendedores sobre evolución de sus relaciones con los clientes. Puede surgir de una copia adicional del Memo de los mismos.

D. Procesamiento de la información:

La información recogida deberá acumularse en un formato especial donde constaran:

- información general de la firma
- créditos otorgados
- compras realizadas y cumplimiento
- referencias e información de agencias
- balances y análisis

Condiciones de venta

Según David Golieb, el elemento tiempo, ósea la determinación de cuando se hará el pago, depende de las condiciones en que se efectúa la venta. Las condiciones de venta miden el periodo de crédito; a veces se modifican las condiciones usuales de venta, ampliando el plazo para el pago, debido a circunstancias especiales.

Las condiciones de venta varían en los diferentes ramos mercantiles, también dentro del mismo ramo las compañías adoptan diferentes condiciones, y a menudo un mismo vendedor concederá condiciones de venta distintas a diferentes clientes. Esto se hace para obtener una ventaja competitiva y, a veces, respondiendo a la presión de los compradores.

Entre los factores que hay que estudiar para fijar una condición están: la índole y el uso de la mercancía, la localidad, las circunstancias del cliente, el fin perseguido en la compra, la reputación crediticia del cliente, etc.

En algunos casos el vendedor hace concesiones extraordinarias en las condiciones de pago a causa de la gran distancia a que se encuentra el comprador o ya sea si se encuentra cerca de la frontera, en donde los consumidores finales pueden conseguir la mercancía mas barata.

La frecuencia de las compras y otras circunstancias pueden hacer necesario aplicar un tratamiento especial a determinados casos. Uno de estos arreglos especiales es el "pago al final del mes". En las ventas con pago al final del mes se sobreentiende que todos los embarques hechos durante un mece consideraran, para los efectos del pago, como si se hubieran hecho el último día del mes, y las condiciones de pago se cuentan a partir de esa fecha.

El descuento forma parte integrante de las condiciones de venta, además de fijar el vencimiento de las facturas, las condiciones de

venta pueden estipular también periodos anteriores al vencimiento durante los cuales pueden hacerse descuentos por pronto pago. Un descuento por pronto pago es el precio pagado por disponer antes de los fondos.

Un descuento comercial no es otra cosa que una rebaja en el precio. Cuando se publican listas de precios, los descuentos hacen que los precios sean más flexibles en relación con las cantidades compradas y con las variaciones en las condiciones del mercado.

CAPÍTULO III

EQUIPOS DE TRABAJO COMO UNA CULTURA LABORAL



"Sé exigente para los demás, pero sé mas exigente para contigo mismo."

— Oliverio Cromwell

CAPÍTULO III EQUIPOS DE TRABAJO COMO UNA CULTURA LABORAL

3.1 CONCEPTOS DE GRUPO Y EQUIPO

Los conceptos de Grupo son:

El término francés grupo es reciente. Proviene del italiano gruppo o grupo, término de las bellas artes que designa a varios individuos, pintados o esculpidos, que componen un tema. El vocablo se extiende pronto al lenguaje corriente y designa un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Solo hacia mediados del siglo XVII grupo designa en francés a una reunión de personas (anzieus, d; *La dinámica de los pequeños grupos*, Editorial Kapeluz, 1986)

Pluralidad de personas o cosas que están o se consideran juntas (Diccionario Salvat)

Conjunto de personas o cosas reunidas en el mismo lugar conjunto de seres o cosas que forman una unidad o se consideran como tal: "un grupo de estudiantes" (Larousse).

Son pequeños grupos sociales cuyos miembros tiene interacción entre sí con mayor frecuencia que con otros. Los miembros de los grupos son parecidos y su cercanía facilita la comunicación eficaz; pero

también aporta al grupo de las nuevas ideas... (Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia*, Prentice Hall, Hispanoamericana, 1993).

Algunos conceptos de Equipo son:

Grupo de personas organizadas para un fin o un servicio determinado (Enciclopedia Salvat)

Grupo de personas organizadas para una investigación o servicio determinado: "mis alumnos trabajan en equipos" cada grupo de jugadores que compite en determinado deportes y juegos: "equipo de fútbol"; agrupamiento de dos o mas pelotones militares, escuadras, secciones que se complementan para realizar una tarea específica. (Larousse).

Un Equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización (...)que colaboran en una tarea específica y definida (...)

Es una serie de personas generalmente más o menos reducida con diferentes habilidades y conocimientos reclutados en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo.

Pero en cada ocasión el liderazgo se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo. no hay

supervisores ni subordinados, solamente hay veteranos y juniors...
(Drucker, P., *La gerencia*, El ateneo, 1992)

3.2 DIFERENCIA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS

En el grupo (de trabajo) se produce la simple suma de actividades, tareas, etc. En el equipo hay además un cambio de calidad.

Por lo tanto podemos decir que todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca formar un equipo. “El concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidad colectiva compartidas, pero el compromiso de un grupo no es tan fuerte”. (Robert N. Lussier)

Los integrantes de los equipos tienen objetivos o tareas comunes, los miembros de los grupos en ocasiones trabajan de manera más independiente.

Los miembros de un grupo poseen un líder poderoso; un equipo cuenta con funciones de liderazgo compartidas. En un equipo hay simultáneamente una responsabilidad individual y mutua.

Para Robert Maddux las diferencias entre grupos y equipos se explican en el siguiente cuadro.

GRUPOS VERSUS EQUIPOS	
GRUPOS	EQUIPOS
Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente; a veces con fines opuestos entre sí.	Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre "territorios" o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.
Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.	Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, por que están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.
Se dice a los miembros que deben hacer en lugar de preguntárseles ¿Cuál sería el mejor enfoque?. No se alientan las sugerencias.	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas por que no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.	Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse. Puede haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido	Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.
Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.	Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo.
Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben como solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que se hayan causado daños graves.	Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.
Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece mas importante que los resultados positivos.	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final cuando el equipo no pueda ponerse de acuerdo, o en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad, son el objetivo. ¹⁶

¹⁶ Maddux Robert B. *Como formar equipos de trabajo*. Grupo Editorial Iberoamericana, Estados Unidos 1994, p 5

3.3 EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo fue calificado como la tercera competencia organizacional mas importante en la actualidad, después del servicio al cliente y la comunicación.

Si la gente se reúne para formar un grupo, cada miembro aporta un conjunto personal de conocimientos, destrezas, valores y motivaciones. El modo como dichas personas se relacionan para formar colectividad puede ser positivo o negativo. El resultado es la falta de eficacia o la pasividad, a veces el total resulta inferior a la suma de las partes, en otros casos, se suman parcial o totalmente y en ocasiones excede la contribución de cualquier miembro y la suma de todos ellos cuando eso sucede excede se ha logrado lo llamado SINERGIA. El total es superior a la suma de las partes. El resultado del equipo ha excedido la suma de las contribuciones individuales; ése es el significado de la excelencia del trabajo en equipo.

Una de las mas poderosas fuerza motivadoras de los individuos es la de ser respetados por los integrantes del grupo al que consideran importante pertenecer y mantener su status dentro de el.

Los equipos auto administrados crean un ambiente de trabajo que automotiva a las personas. Se acelera la toma de decisiones y la innovación lo que posibilita la satisfacción de mas necesidades que cuando una persona trabaja sola.

Para que la persona inteligente se beneficie de pertenecer a un equipo, debe ayudar al equipo a ser exitoso.

Como Aneé Marie Caracciolo nos dice estar en un equipo ganador le da el potencial para ganar lo siguiente

➤ Redes

Las personas que se mueven desde un equipo interna o externamente.

➤ Variedad y desafío

Periodo excelente para ganar diferentes perspectivas y experiencias. Es una gran manera de presentar no sólo a otras personas sino sus ideas y sus formas de trabajar.

➤ Orgullo personal

Orgullo personal y un sentido de logro en la calidad del producto o servicio, sino también en las relaciones que establezca.

➤ Involucramiento en las decisiones

Mejor posibilidad de acertar si influye en la manera como se puede trabajar en el futuro, como uno de los miembros del equipo.

➤ Capacidad para innovar en los cambios

El involucramiento en las decisiones implica para influir y crear cambios.

➤ Camaradería

Ser parte de un equipo no sólo satisface nuestras necesidades básicas de motivación y de pertenencia, sino que también puede ser muy divertido.

➤ Crecimiento personal y entrenamiento

Los miembros del equipo necesitan más habilidades para ser exitosos y ésta es una excelente oportunidad para afiliar sus habilidades técnicas e interpersonales.

Si usted alimenta la necesidad, usted no ésta solo; algunas veces, cuando alguien está solo para romper el hielo, el torrente abre las puertas.

No hay ganadores en un equipo perdedor y no hay perdedores en un equipo ganador.

➤ Poner a prueba sus habilidades de liderazgo

En el proyecto o las habilidades especializadas le permiten asumir un papel de líder, aunque sólo sea por un corto tiempo.

➤ Recompensas

Si su sistema de recompensas está unido a la productividad, los equipos exitosos, en general, dejan atrás las prematuras celebraciones de recompensas individuales

Existen cinco diferentes enfoques tácticos del trabajo en equipo según Nicolás Fernández Losa:

- Uno solo
- Uno con uno
- Uno con algunos
- Uno con todos
- Todos con uno

En ciertos equipos suele predominar la acción en solitario, cada persona trabaja sola; y los contactos de uno con todos tienen lugar de vez en cuando, nada más que para tomar contacto. Por otro lado, algunas tareas requieren la interacción de uno con uno, en la que dos miembros del equipo trabajan juntos en un momento dado. Otras veces se necesita la interacción de uno con algunos: varios miembros del equipo no todos, trabajan juntos en un problema. Uno con todos, es el empleado cuando una tarea exige la colaboración de todos los miembros del equipo; todos con uno, se da cuando los integrantes del grupo centran su atención en una persona para ayudarlo a mejorar su eficacia como miembro del equipo.

Los equipos que funcionan bien emplean las cinco variantes. La elección es cuestión de táctica, se llama a colaborar a personas de fuera cuando pueden hacer una aportación importante para tomar las decisiones.

Ninguna de las cinco formas de trabajo en equipo es en sí mas eficaz que otra. En cualquier caso, el jefe conserva el liderazgo, la autoridad y la responsabilidad por las decisiones. El líder del equipo es en definitiva el principal responsable del éxito y/o del fracaso. La cuestión es si el liderazgo permite emplear eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS

Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos por una serie de características que le son propias. Entre estas características de los equipos de trabajo eficaces descritas entre otros por McGregor (1960), Likert (1961), Muchielli (1975), Drucker (1987), Iacocca (1987), Ouchi (1985) o Naisbitt (1986) podemos destacar lo siguiente.

➤ Objetivo común

Los miembros del equipo deben compartir unos objetivos comunes que traten de integrar las necesidades mas importantes de estos. Los objetivos del equipo no deben resultar incompatibles con los objetivos individuales de cada uno de los miembros para que, de esta forma, puedan aceptarlos y comprometerse en su consecución, a la vez que obtienen un sentimiento de propiedad y d responsabilidad en las tareas que realizan. La convergencia en los objetivos del equipo se consiguen gracias a que los miembros, por una parte, practican una comunicación abierta mediante la cual pueden expresar sus ideas, opiniones,

desacuerdos y sentimientos, y, por otra parte, realizan un esfuerzo por entender un punto de vista de cada uno de los otros.

➤ Número reducido de miembros

Aunque no existe acuerdo en cuanto al número mínimo de personas requeridas para formar un equipo, ni tampoco cuál sería el número máximo, si existe cierta unanimidad entre los distintos autores en que ese número debe ser reducido. El tamaño del equipo tiene especial relevancia si tenemos en cuenta que cuantas más personas conformen el equipo, menos serán las posibilidades y el tiempo de que dispongan cada una de ellas para expresar sus ideas y opiniones, y, en definitiva, para participar en las decisiones que afectan al equipo. Ahora bien, en cuanto a la composición del equipo, no basta con que el número de integrantes sea reducido, sino que, además, este pequeño número de personas deben poseer los conocimientos y las capacidades técnicas necesarias (Gil y García 1996).

➤ Organización

El equipo no es una unidad administrativa desorganizada, sino que presenta una clara estructura con una serie de procesos grupales. Esta faceta es la que se conoce como *desarrollo del equipo* (Sundstrom, De Meuse y Futrell, 1990: 121), y muestra como, con el tiempo, los equipos cambian y desarrollan nuevas formas de operar. Así pues, la estructura del equipo está basada en un sistema de roles centrados tanto en las funciones como en las tareas; en unas relaciones sociales

con una posición de status de sus miembros lo mas parecida posible, a fin de evitar diferencias de prestigio; en unas *normas* de funcionamiento bien definidas y aceptada por todos; en un sistema de *comunicaciones abiertas* que permitan, por una parte, la integración del equipo y la creatividad de sus miembros (Mailhiot, 1973), y, por otra parte, expresar, como ya se ha dicho, sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos; y en un liderazgo contingente con la situación que sepa crear una atmósfera que promueva la participación de todos los miembros y anime a trabajar por el logro de los objetivos fijados de antemano. En resumen, “el alto grado de organización que se requiere en el equipo de trabajo determina una relación bastante precisa de puestos y actividades como condición de eficiencia” (Berne, 1974: 115), si bien esta organización del equipo es variable en función de los objetivos perseguidos y del tipo de tarea a desarrollar.

➤ Unicidad

El equipo de trabajo es una organización social única e irrepetible, esto es, al igual que cada persona es única e irrepetible en el sentido de que tiene una especial motivación para el trabajo ha adquirido una socialización concreta y posee unos conocimientos, actitudes y habilidades que le son propias, cada equipo de trabajo es tan único como las personas que lo forman. Así, por ejemplo, observamos que cuando algún miembro del equipo se separa y es sustituido por cualquier otra persona, los resultados del equipo varían en relación con la dinámica anterior.

➤ Plena participación de los miembros

No cabe duda de que la clave de un buen trabajo en equipo es la participación efectiva. En los equipos de trabajo que funcionan se da una amplia y total participación de todos los miembros no solo en la ejecución de tareas, si no también en las decisiones que adoptan. La toma de decisiones se realiza de forma consensuada y no mediante votación o imposición de alguno de los miembros. En este sentido el líder desempeña un papel primordial, ya que debe facilitar el desarrollo de este proceso, procurando que todos conozcan perfectamente el asunto a tratar y dirigiendo en todo momento, la discusión. No obstante, aunque todos los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo, también comprenden que existen situaciones urgentes en las que su líder debe imponerse, evitando de esta forma que se creen conflictos internos. Sin embargo los conflictos si pueden venir originados por la decisión que se adopte como la mas eficaz no sea la mas aceptada y será entonces cuando el líder debe conjugar ambos aspectos a fin de recibir el conflicto creado. La resolución de estos conflictos debe basarse en la negociación y no en prácticas autoritarias de forma que se convierta en algo positivo y beneficioso, aprovechándolos como un elemento más para la creatividad del equipo.

➤ Confianza, solidaridad y ayuda mutua

El equipo de trabajo se basa en la confianza de sus miembros, en la solidaridad y en la ayuda mutua. En efecto, los miembros del equipo

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

trabajan rodeados de un clima de confianza, pues entre ellos existe un conocimiento interpersonal que permite que cada uno reciba apoyo socioemocional del resto. Así mismo, entienden que la forma mas fácil de conseguir los objetivos fijados no es realizando el trabajo independientemente y compitiendo entre sí, sino a través de la ayuda mutua y solidaridad. Bajo estas condiciones pues, el trabajo se lleva acabo en un clima de autentica cooperación, en donde se anteponen las necesidades del colectivo a las necesidades individuales.

➤ Ambiente propicio

Un equipo eficiente precisa un ambiente confortable y tolerable con las discrepancias, que promuevan la crítica constructiva. Habrá en este sentido, mayor probabilidad de que se logre el trabajo en equipo si la dirección crea un ambiente que lo apoye. Repercutirá en un incremento de la productividad, creatividad y satisfacción, efectos que deben perseguir el trabajo en equipo.¹⁷

El trabajo en equipo como un asunto de sentido común, pero las implicaciones son muy sutiles se le denomina "fundamentos de un equipo "Las habilidades para el trabajo en equipo se refieren a los comportamientos no fáciles de asimilar o interpretar, aluden a la comunicación y a una mentalidad abierta. Trabajar en varios equipos puede ser placentero, pero cada experiencia que se adquiere es agradable por ser rica y desafiante a su manera.

¹⁷ Fernández Losa Nicolás *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*. Civitas Ediciones, España 1999 pp 40, 41 y 42

3.5 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO FRENTE AL TRADICIONAL

Según Nicolás Fernández Losa las principales ventajas que los sistemas de trabajo en equipo presentan frente a los tradicionales, con respecto a la empresa son:

a) Mayor nivel de productividad

Tanto a nivel individual al estar las personas más integradas en su trabajo y desarrollarlo de forma más eficaz; como a nivel grupal, ya que los resultados obtenidos por el grupo, cuando éste funciona como un verdadero equipo, serán superiores a la suma de los que habrían obtenido sus miembros trabajando individualmente, fruto del efecto sinérgico.

El equipo puede desarrollar una tarea compleja e interdependiente que una sola persona no podría realizar.

b) Atmósfera de trabajo más estimulante

Al perderse el miedo a la crítica, conocer los objetivos que se persiguen y mejorar las relaciones interpersonales.

c) Comunicación más eficaz

Al haberse establecido, tal y como se ha explicado anteriormente, un sistema un sistema de comunicaciones directas y haberse reducido la intimidación de los miembros.

Los equipos pueden desarrollar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varias unidades con tareas independientes.

d) División más precisa del trabajo

Al no ser jefe, sino el equipo, quien asigna las tareas; cada miembro realiza el trabajo que más le interesa y para el que esta mejor preparado.

Los equipos pueden resolver problemas que requieren el procesamiento de información compleja, la interacción entre personas que posean información diversa y la evaluación crítica de las posibles alternativas de solución

e) Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo

Al ser éstos conocidos y aceptados por todos los miembros que, además, conocen cómo las metas del equipo se relacionan con los objetivos organizativos. Los equipos resultan útiles para la implantación de decisiones complejas

f) Mejora de la satisfacción a todos los niveles

Al poder satisfacer más fácilmente, los miembros del equipo, sus necesidades superiores. Como consecuencia de ello disminuyen aspectos indeseables en toda organización, como la rotación y el absentismo.

Por otra parte, las *ventajas de los sistemas de trabajo en equipo*, con respecto a los tradicionales, *en relación a los individuos*, son:

a) Satisfacer la necesidad de afiliación

Es decir, necesidad de amistad, de relación personal, de calor humano, al sentirse miembro de un grupo y ser aceptado por los demás componentes del mismo por sus propios valores.

b) Aumentar la seguridad personal

Ya que las decisiones que se hayan tomado, se habrán discutido y analizado por todo el equipo que, por otro lado, respaldará y apoyará las acciones que lleve a cabo cada uno de sus miembros. Los grupos pueden contribuir a aumentar la sensación de seguridad y de poder para hacer frente a un problema o enemigo común.

Los grupos también pueden ser útiles a sus integrantes para superar mejor los momentos de desánimo, falta de motivación, inseguridad, ansiedad, aburrimiento, sensación de impotencia, etc.

c) Desarrollar y/o reforzar la percepción de la propia identidad

Ya que en el equipo se recibirán alabanzas y críticas desinteresadas, lo que permitirá a todos y cada uno de sus miembros conocerse mejor a sí mismos, conocer sus puntos fuertes y débiles. Supone un medio de desarrollar reforzar o confirmar un sentimiento de identidad y de mantenimiento de la autoestima. A través de la pertenencia a un equipo, una persona puede desarrollar o ver confirmado su sentimiento

de lo que él es, puede conseguir status dentro del contacto social del grupo, etc.

d) Conocer y contrastar la realidad

Ya que cada miembro del equipo aportara los datos de que disponga sobre el tema que se esta tratando y, como consecuencia, todos los participantes tendrán una visión mas completa del problema abordado. Desarrollando consenso entre los miembros de un equipo, ciertas partes definidas del medio social pueden ser hechas “reales” y estables como, por ejemplo, cuando el equipo se pone de acuerdo en que la causa del descenso de la cifra de ventas es la falta de nuevos productos, en lugar de atribuirlo de forma intuitiva y dudosa a algunos agentes de venta y al juego “poco limpio” de la competencia.

Cada miembro del equipo tiene la oportunidad de validar sus propias percepciones y sentimientos contrastándolos con los de los otros miembros. Aquí se podría aplicar que “si todo es del color del cristal con que se mira”, el equipo “mirara” una misma realidad a través de “distintos colores”, las opiniones de cada miembro, por lo que se acercaran mas al fondo del problema.

e) Estimular la creatividad

Ya que al favorecer la participación de todos y cada uno de los miembros y al haber eliminado la intimidación, los componentes del equipo se sienten libres, e incluso estimulados a aportar nuevas ideas,

por lo que se favorece el hallazgo de soluciones creativas a los problemas planteados.

Los equipos pueden ser utilizados para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información se encuentra inicialmente dispersa entre varias personas y/o cuando resulta necesario un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.¹⁸

Si encuentra que algunos miembros del equipo no comparten la idea de pertenecer a un equipo, puede ahorrarse el esfuerzo de conseguir que todos trabajen más estrechamente y se vinculen como equipo.

Usted puede estructurar un equipo y todos pueden avanzar hacia la misma meta, pero las personas trabajan individualmente y sin el apoyo y orientación de un equipo coherente.

Todos tenemos expectativas sobre nosotros mismos y sobre los demás, sólo es cuestión de que tan cerca están de la realidad.

3.6 CLASES DE EQUIPOS DE TRABAJO

Las compañías se forman sobre la creencia de que las personas quieren hacer un buen trabajo si reciben las herramientas y el respaldo apropiados, lo harán así. La compañía depende de la cooperación y el compromiso con el trabajo en equipo.

¹⁸ Ibidem pp 37, 38 y 39

Existen diferentes clases de equipo Aneé Marie Caracciolo describe algunos que incluyen:

➤ Equipos funcionales

- *¿Qué son?*

Unen personas con una misma capacidad para lograr un objetivo específico, el equipo de producción de un libro o el equipo de edición de los periódicos

- *¿Cuáles son los costos?*

Un equipo de esta naturaleza se configura sin el personal apropiado debido a que se trabaja en grupo por bastante tiempo, el equipo puede estancarse.

- *¿Cuáles son los beneficios?*

Se trabaja bien porque pueden llegar a conocer el estilo de los demás y las formas de trabajo, y hay suficiente tiempo para establecer relaciones

- *Movimientos inteligentes*

Escenario estupendo para desarrollar relaciones a largo plazo, pero existe el peligro de que sus integrantes se conviertan en "actores"

➤ Equipos interfuncionales

- *¿Qué son?*

Incluyen personas de distintas divisiones o departamentos de la compañía como de ventas, producción, finanzas y marketing que son responsables, en conjunto de la factibilidad del producto

- *¿Cuáles son los costos?*

Puede no ser claro quién detenta la autoridad, también puede ser más difícil especificar quién es el líder del equipo

- *¿Cuáles son los beneficios?*

El equipo reúne departamentos o divisiones, las decisiones pueden ser más rápidas y se pueden derribar las barreras de costos. Ofrecen la oportunidad de ver y comprender todo el proceso de funcionamiento de su producto y/o negocio

- *Movimientos inteligentes*

Garantizan la representación de todas las funciones necesarias

➤ Equipos de proyecto

- *¿Qué son?*

Grupo de personas que se encaminan a lograr una tarea en particular, a corto plazo, y después se desintegran.

El todo no es la suma de las partes. Una bicicleta sigue siendo bicicleta incluso después de haber reemplazado sus piezas originales, todas las partes no son una bicicleta, no hasta ponerlas juntas de una manera en particular

- *¿Cuáles son los costos?*

Con frecuencia sus integrantes tienen personalidades difíciles que pueden chocar fácilmente

- *¿Cuáles son los beneficios?*

Pueden lograr una increíble efectividad debido a que su meta es a corto plazo y está definida

- *Movimientos inteligentes*

Prioridad de su proyecto

➤ Equipos de trabajo autodirigidos

- *¿Qué son?*

Estos son responsables de la totalidad de productos o procesos

- *¿Cuáles son los costos?*

Es difícil entender y establecer los límites alrededor de las decisiones que el equipo puede tomar o no y a nivel individual se pueden asumir más responsabilidades de las que aparecen en su "descripción del cargo"

- *¿Cuáles son los beneficios?*

Mejoras en la eficiencia y el servicio al cliente

- *Movimientos inteligentes*

Es seguro que no se trabaje independientemente y que la solución de problemas y toma de responsabilidades se realice como un equipo

➤ Equipos adaptables

- *¿Qué son?*

Similares a los funcionales excepto que operan turnos que cubren 24 horas

- *¿Cuáles son los costos?*

Mentalidad de cambiar de A a B --"no es nuestro problema"-- de manera que comprometen al producto final.

- *¿Cuáles son los beneficios?*

Estos equipos son muy unidos, con un alto nivel de comunicación

- *Movimientos inteligentes*

Los métodos y procesos que se usen para la comunicación sean a prueba de bombas, eficientes en la información compartida de turno a turno

➤ Equipos multiculturales

- *¿Qué son?*

Personal de diferentes países/culturas

- *¿Cuáles son los costos?*

Pueden fallar si sus integrantes no tienen una mentalidad abierta, la interacción puede tardar bastante en desarrollarse

- *¿Cuáles son los beneficios?*

Pueden ganar muchísimo por la mezcla de habilidades individuales y diversidad, tienen mayor potencial que aquellos que son homogéneos

- *Movimientos inteligentes*

Tolerante a la diversidad en el grupo

➤ Equipos virtuales o remotos

- *¿Qué son?*

Sus miembros están localizados en distintos lugares y conectados por correo electrónico, teleconferencia y/o reuniones a través de Internet

- *¿Cuáles son los costos?*

La comunicación eficiente y efectiva puede ser una pesadilla al menos que estén bien organizados

- *¿Cuáles son los beneficios?*

Son equipos muy flexibles por la naturaleza de su composición

- *Movimientos inteligentes*

Asegurarse de que existan procesos de comunicación estructurados

En este tema la autora Aneé Marie Caracciolo al referirse a los costos lo hace desde el punto de vista cualitativo.

3.7 ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN EQUIPO

Los equipos se forman a través de etapas donde se van desarrollando. Debido a que es difícil fundir las necesidades de las personas y de organización, en ocasiones se sentirá y lucirá un poco caótico.

MODELO DE DESEMPEÑO DE EQUIPO DREXLER/SIBBET MR

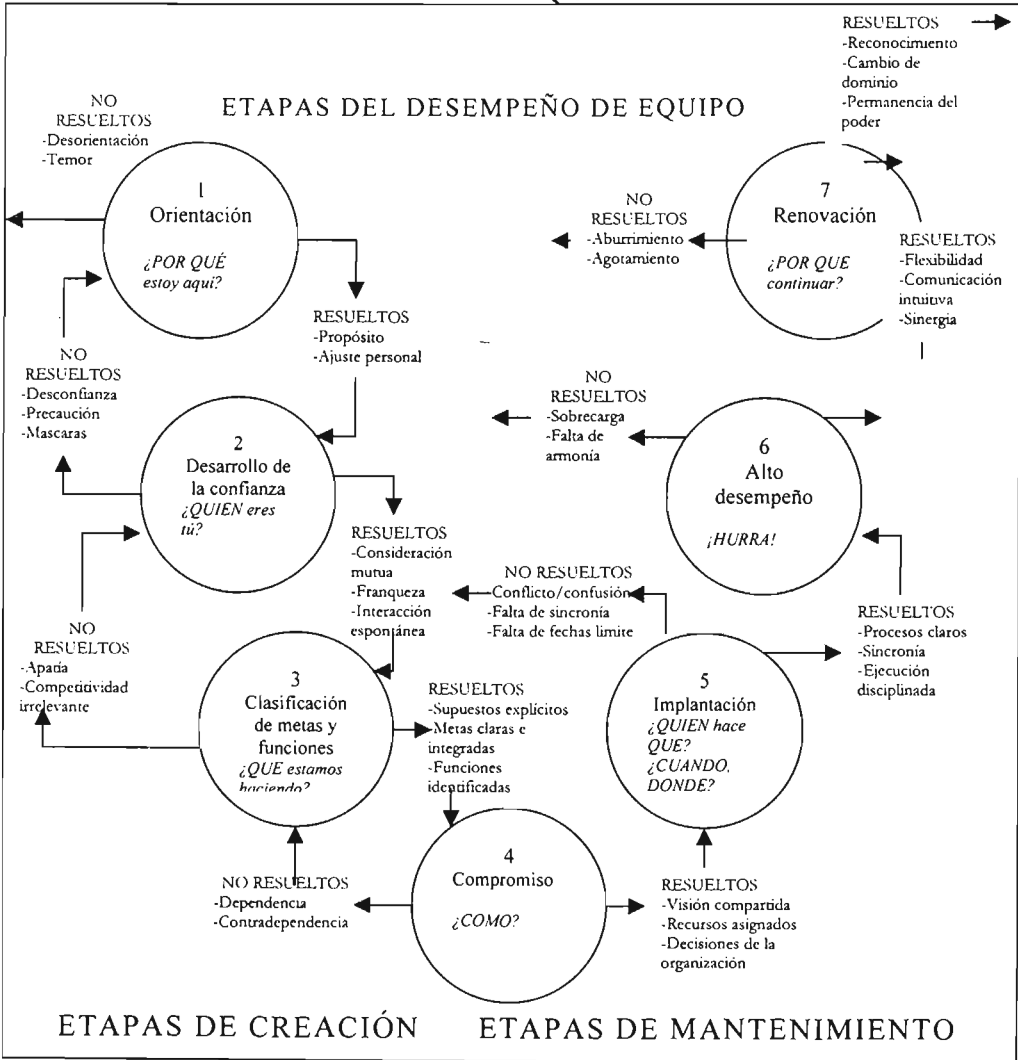


Figura Modelo de Desempeño de Equipo Drexler/SibbetMR (5.0 Drexler/sibbet c 1990)

ETAPAS DE CREACIÓN

Etapa 1 Orientación

Cuando los seres humanos inician un proceso, cualquier cosa es posible y el reto consiste en imaginar por qué debe formarse el equipo: ¿cuáles son su propósito y su mandato?

Etapa 2 Desarrollo de la confianza

Después, las personas desean saber con quien están trabajando. “¿Qué esperas de mí? ¿A qué nivel de compromiso me arriesgaré? “¿Quién eres tu?.

Etapa 3 Clarificación de metas y funciones

A continuación el equipo dirige su atención a lo que debe hacer. Surgen restricciones de lenguaje y entendimiento pero sin metas y funciones claras el equipo no avanzara con eficacia.

Su equipo se concentrara en su misión y se establecerá pautas para el recorrido. Seleccionar sus objetivos, prioridades y las reglas a respetar.

Etapa 4 Compromiso

En algún punto deberá terminarse la discusión y tomarse decisiones sobre la estructura, los recursos, los presupuestos, en fin, todas las restricciones. El equipo se enfrenta a un punto crítico al intentar llegar a un acuerdo sobre cómo proceder.

Surgen la frustración y el desacuerdo. Pueden sobrevenir el caos y la confusión; el equipo se encuentra confundido y presionado por las exigencias de la tarea y el conflicto interno. Esto se presenta cuando se están exponiendo los roles, lo cual conduce a grandes discusiones y razonamientos. Resulta importante que algunos de los temas en conflicto salgan a la luz para que el equipo tenga éxito; de otro modo, pueden presentarse mas adelante haciendo retroceder el camino recorrido.

ETAPAS DE MANTENIMIENTO

Etapa 5 Implantación

Después del compromiso, los integrantes buscan responder las preguntas respecto a quien hace qué, cuándo y dónde. Ahora deben administrarse la programación de tiempo y la secuencia de trabajo.

Se impulsa más el ascenso, asegurándose de que las funciones y responsabilidades de todos los miembros del equipo queden absolutamente claros.

Etapa 6 Alto desempeño

Si se dominan los métodos, un equipo avanzara más allá de la necesidad de pensar en todo de manera conceptual y podrá responder en forma intuitiva y flexible a las rápidamente cambiantes condiciones. En ocasiones, esto provocara grandes sorpresas.

La productividad aumenta rápidamente. El equipo remonta las dificultades utilizando el diálogo mutuo, el manejo adecuado de los conflictos, la colaboración y la toma efectiva de decisiones. Esta avanzando de manera rápida y efectiva, venciendo la montaña a pura fuerza y persistencia.

Etapa 7 Renovación

El alto desempeño no es un estado estable. Las personas se cansan; los integrantes de los equipos cambian. La gente se pregunta “¿Por qué continuar?”. El equipo debe hacer la transición hacia un nuevo proceso, tal vez a un nivel mas profundo de entendimiento; de todas maneras, se trata de una nueva jornada.¹⁹

Los cambios o intrusiones no deseados a menudo desbaratan hasta los planes más minuciosos, si dos miembros se retiran del grupo su apoyo en la montaña se debilita y el equipo comienza a resbalar.

¹⁹ Robert Johansen et all. *El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo*. Addison - Wesley Iberoamericana, Estados Unidos 1994 pp 24, 25, 26 y 27

Para ello hay que efectuar unos pasos hacia atrás para reagruparse, por ejemplo la reestructuración en su departamento, tendrá que restablecer los objetivos y prioridades de su equipo y retornar a la fase 3 de clarificación de metas y funciones.

Si pierde miembros son reemplazados tendrá que regresar a la fase 2 de desarrollo de la confianza y poner bien en claro nuevamente las funciones y responsabilidades de cada miembro.

Para crear equipos de trabajo se debe dar una transición del pensamiento de grupo al pensamiento de equipo.

PENSAMIENTO DE GRUPO	PENSAMIENTO DE EQUIPO
Los equipos experimentan una ilusión de unanimidad.	Los equipos reconocen y valoran la singularidad de sus miembros.
Los equipos creen que no pueden fallar	Los equipos entienden sus limitaciones y amenazas
Las presiones sociales impiden la divergencia de puntos de vista	Se fomentan los puntos de vista que difieren
El equipo tiene una ilusión de moralidad	El equipo reconoce las consecuencias morales y éticas de las decisiones
Se percibe a los líderes enemigos a través de estereotipos.	Los estereotipos son descartados
Los miembros del equipo practican la autocensura	Los miembros del equipo expresan abiertamente sus preocupaciones e ideas
Hay censores contra la información que viene de fuera	Se buscan puntos de vista que no provengan del grupo
CITADO POR Manz Charles c. et all <i>Trabajo en equipo y dinámicas de grupo</i> Edit. Limusa México 2003 Fuente: C.C. Manz, C.P. Neck, J. Mancuso y K.P. Manz, <i>For Team Members Only: Making Your Workplace Team Productive and Hassle-free</i> (Nueva York: AMACOM)	

Se pueden considerar una serie de principios clave para hacer que un grupo de personas formen un verdadero equipo de trabajo (Lipnack y Stamps, 1993).

- Definir los equipos desde el punto de vista de las oportunidades de actuación

Los retos de actuación claros y apremiantes que requieren el esfuerzo colectivo y múltiples destrezas de un pequeño grupo son los que producen la clase de compromiso esencial para los equipos. Algunos objetivos requieren las aportaciones conjuntas, en tiempo real, de varias personas, y ningún individuo por sí solo posee los necesarios conocimientos, destrezas y juicio. Para algunos retos de actuación, el valor real procede de un enfoque de equipo. Sin embargo, existe más de una clase y situación de equipo y para enfrentarse con cada reto separado de actuación se necesitan distintos conjuntos de destrezas y, por tanto, diferentes combinaciones de personas.

- Asignar los miembros del equipo basándose en las capacidades no en el status

La cuestión pertinente resulta ser quién posee las capacidades necesarias para hacer frente a cada reto de actuación específico. Establecer de este modo que miembros han de componer el equipo, en lugar de hacerlo con arreglo al cargo o a la relación de dependencia, incrementa la capacidad total de actuación, hace frente de un modo efectivo a las limitaciones de tiempo y proporciona nuevas oportunidades importantes para el progreso y perfeccionamiento personales.

- Elegir los líderes basándose en las actitudes y creencias, no en la antigüedad o en el cargo

En la práctica, la calificación mas sobresaliente para el liderazgo del equipo es la actitud no en el cargo formal ni en la antigüedad. Los líderes eficaces deben confiar profundamente en el propósito de l equipo y en las posibilidades de cada una de las personas que lo componen. Deben confiar también en aquellos, personalmente, no tienen que tomar todas las decisiones importantes ni ser los únicos que estén al mando.

- Establecer, con claridad, las responsabilidades tanto individuales como colectivas

Hay que ir mas allá de la estricta responsabilidad individual, y asumir el derecho y deber de los resultados como equipo; es decir, los resultados tanto positivos como negativos derivados del equipo de trabajo han de ser comunes y compartidos.

- Generar sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados

Los esfuerzos individuales coordinados crean un nivel global de desempeño mayor que la suma total de las aportaciones. Los grupos de trabajo, sin embargo no tienen necesidad ni oportunidad de actuar en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. Así pues, su ejecución es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de las

aportaciones. En todo caso, la sinergia será neutral y, en ocasiones negativa.²⁰

3.8 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO (EAR)

Si se necesita estar trabajando como un equipo, la verdad es que puede haber muchas ocasiones en que no resulta apropiado hacerlo. Trabajar con otras personas que se han reunido para compartir información o perspectivas y no para establecer una meta específica. Los grupos no esperan una contribución individual, un equipo trabaja hacia una meta específica.

El desempeño de un equipo es la función objetivo que tiene importancia, sin embargo un verdadero equipo lo es todo para lograr resultados de alto desempeño.

3.8.1 PRINCIPIOS

Los principios de los equipos de alto rendimiento para Charles Margerison y Dick McCann son:

PRINCIPIOS EAR

- Los EAR tienen un integrador como un miembro del equipo clave

²⁰ Fernández Losa Nicolás *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*. Civitas Ediciones, España 1999 pp 28 y 29

Esto ha surgido en la mayoría de los equipos como un factor decisivo. Necesitan evaluar su propio equipo y preguntar: ¿Cómo funciona la coordinación? ¿Cómo se realiza? ¿Cómo podría mejorarse?. En la mayoría de los casos debería ser el líder del equipo, pero muchos equipos trabajan bien donde se comparte la coordinación.

- Los EAR fijan altos objetivos de rendimiento y regularmente los logran

Las expectativas son importantes. Los administradores de equipo eficaces hacen que el equipo decida su juego. Indican que la alta calidad y cantidad pueden lograrse y reforzar el éxito a través del feedback positivo

- Los EAR obtienen un alto grado de satisfacción por el trabajo de su tarea.

Observe que la alta satisfacción por el trabajo proviene de trabajos desafiantes donde se han alcanzado altas expectativas. La satisfacción sigue al trabajo exitoso. Es inútil hacer que las personas estén satisfechas desde el comienzo. Primero debe estar el trabajo desafiante.

- Los miembros del equipo de los EAR cooperan bien mutuamente
- Hemos encontrado que el nivel de cooperación y espíritu de equipo es fuerte entre los EAR. Las personas trabajan para ayudarse mutuamente donde esto no ocurre el administrador quiere saber la razón y actúa para mejorar la cooperación.

- Los administradores de los EAR son muy bien respetados por los miembros por el ejemplo que fijan

Los administradores de los EAR hacen lo que dicen. En particular cumplen con promesas y dirigen con el ejemplo

- Los EAR están bien equilibrados con respecto a los papeles que las personas desempeñan en relación a sus habilidades

A pesar de que los equipos no siempre conocían sus perfiles de administración en equipo, encontramos que aquellos que estaban trabajando, bien naturalmente encontraron un “equilibrio”. El feedback de los perfiles de administración en equipo reforzaban lo que estaban haciendo.

- Los EAR poseen un alto grado de autonomía

Los equipos que eran exitosos parecían tener mas discreción en la manera en que se les permitía organizarse.

- Los EAR aprenden rápidamente de sus errores

Existía un esfuerzo concentrado en aprender y hacer las cosas bien. Un equipo celebro una serie de reuniones basadas en proyectos sobre “lo que hemos aprendido”, basadas en casos reales.

- Los EAR están orientados hacia el cliente

Los equipos estudiados hicieron todos los esfuerzos para identificar a quien estaban sirviendo, ya sea interna o externamente, y alcanzaron

sus necesidades. En los términos de Peters y Waterman (1982) satisfacían las necesidades del cliente.

- Los EAR tienen grandes habilidades para solucionar problemas regularmente analizan su rendimiento

Es notable que los EAR celebran reuniones eficaces. El papeleo está bien preparado con anticipación, la discusión es concentrada en los resultados, las personas tratan de resolver los puntos en discusión antes que sumar puntos.

- Los EAR están motivados

En general su entusiasmo es impresionante y la sutileza que muestran los EAR. Están ansiosos de prosperar. Trabajar duro. Ven su trabajo como un desafío emocionante.²¹

Los equipos son un grupo de personas no siempre habrá una dirección hacia las tareas sino a las relaciones por lo cual se deberán equilibrar ambas. Si un equipo no responde hay que determinar si el problema se encuentra en como la gente interactúa o como se está planeando el trabajo. La gente va y viene pero los procesos básicos y la dinámica de su manera de actuar en grupo no.

Los equipos no se convierten en equipos sólo por percibir ese nombre; se requiere mucho más de trabajo y disciplina. Un equipo dinámico es un equipo de alto desempeño, que utiliza su energía para producir.

²¹ Margerison Charles, McCann Dick *Administración en Equipo* Ediciones Macchi, Argentina 1993, pp 173, 174 y 175

3.8.2 ELEMENTOS

Los elementos críticos de un equipo de alto rendimiento según Richard Y. Chang son:

➤ Establece con claridad su misión y sus objetivos

Requiere propósitos y objetivos claramente establecidos; no solamente saber que hacer en el momento sino, una comprensión del objetivo global. El compartir metas y objetivos lleva al compromiso el líder debe asegurar la participación en la definición de las metas de equipo.

➤ Opera de manera creativa

Experimentación y creatividad, así como asumir riesgos controlados son característicos. Sin miedo al fracaso al buscar implementar técnicas o procesos, además son flexibles.

➤ Se concentra en los resultados

Alcanzar los resultados con compromisos de tiempo, presupuesto y calidad. Capacidad de producir lo que sea requerido cuando sea requerido.

➤ Tiene claras las funciones y las responsabilidades

Cada miembro tiene claras su funciones y responsabilidades sabe lo que se espera del o ella y de sus compañeros y actualiza las mismas al ritmo de las demandas así como de los objetivos y tecnología que evolucionan.

➤ Esta bien organizado

Tiene definido un protocolo de procedimientos y políticas desde el comienzo, lo que le permite satisfacer cualquier demanda de tarea.

➤ Se afirman las capacidades de sus integrantes

Se catalogan habilidades, conocimientos y talentos de cada miembro, lo que le permite al líder sustentarse en sus capacidades individuales

➤ Apoya a su conductor y sus miembros se apoyan entre sí

Comparten el liderazgo, se le da a cada miembro la oportunidad de ser conductor. Aprecian la función formal de supervisión por que consideran los esfuerzos del mismo y respetan sus individualidades.

➤ Desarrolla clima de equipo

Trabajan juntos por placer, con un alto grado de compromiso y energía grupal (sinergia) así se sienten mas productivos.

➤ Resuelve los desacuerdos

Enfrentan abiertamente al conflicto cuando esto ocurre. Reconocen el conflicto y tratan de resolverlo a través de discusiones honestas basadas en la confianza mutua.

➤ Se comunica de manera abierta

Se comunican entre sí de manera directa y honesta, recaban sugerencias de los demás miembros, las toman en cuenta y elaboran sobre la base de las ideas recibidas.

➤ Toma decisiones objetivas

Tienen enfoques bien establecidos y expeditos para resolver los problemas y tomar decisiones, las cuales son alcanzadas a través del consenso. Cada integrante expresa sus ideas acerca de cualquier decisión y las aceptan y aportan para las mismas planes de emergencia.

➤ Evalúa su propia efectividad

"Mejoramiento continuo" y "management proactivo" son filosofías operativas de los equipos de alto desempeño; lo que conduce a que si existen problemas de desempeño sean resueltos antes de que se

vuelvan serios. Examinarse de manera regular, los equipos dinámicos alcanzan altos puntajes globales.²²

3.8.3 FUNCIONES

Para Charles Margerison y Dick Mckan los equipos de trabajo desarrollan funciones de trabajo clave entre las cuales están:

- Asesoramiento
- Innovación
- Promoción
- Desarrollo
- Organización
- Producción
- Inspección
- Mantenimiento
- Coordinación

El asesoramiento es todo lo que respecta a la recolección y diseminación de información frecuentemente es el punto de partida para lanzar un nuevo producto o servicio, donde se busca la información sobre los competidores o nuevos productos que se lanzan en otras partes del mundo.

²² Chang Richard Y. *La construcción de un equipo dinámico*. Ediciones Granica, Argentina 1999, pp 7,8,9,10,11 y 12

La innovación es todo lo que concierne a crear nuevas ideas o pensar nuevas maneras de abordar viejos problemas. Es un elemento muy importante de la mayoría de los trabajos. El fracaso en innovar tarde o temprano conducirá al fracaso organizacional.

Las personas que están involucradas en el trabajo de tipo promocional usualmente disfrutan de buscar nuevas oportunidades y convencer a otros. Todos los trabajos tienen en sí mismos un elemento de promoción. Algunas personas son buenas en ello y otras huyen del contacto frente a frente con las personas que se requiere.

Una vez que una idea ha sido generada y “vendida” a la administración, se lleva a cabo el desarrollo. Frecuentemente se exige la creatividad en un trabajo “innovador”, pero la principal referencia radica en la naturaleza aplicada del trabajo, ya que el “desarrollador” necesita tener un ojo en las realidades del mercado.

Muchos trabajos de administradores tienen un elemento de organización asociados con ellos. La organización es todo lo que concierne a erigir una estructura para que el producto, esquema o servicio pueda funcionar. Algunas personas disfrutan el “corte y empuje” que frecuentemente esta asociado con el hecho de organizar mientras que otras encuentran difícil tratar las duras decisiones que se requieren con frecuencia.

La producción usualmente es el cuerpo y alma de la mayoría de las organizaciones. Después de todo, es la producción regular de bienes o

servicios lo que acarrea la utilidad final. Las personas que trabajan en la producción pueden pasar la mayor parte de su tiempo trabajando en esta área pero todos los equipos, aun los equipos de investigación y desarrollo, tendrán algún elemento de producción asociado con el trabajo que realizan.

Cuando se producen bienes y servicios en una base regular siempre existe una necesidad de asegurarse que los “detalles” estén vigilados. Se debe mantener la alta calidad y los registros precisos de la posición financiera mantenida. Este es el tipo de trabajo de inspección realizado característicamente por personas como los contadores, controladores de calidad y los empleados de oficina.

El “mantenimiento” es una categoría de trabajo que hemos encontrado ser común a todos los trabajos. Asegurando que la infraestructura este en orden, el equipo, división u organización puede trabajar con el máximo de eficacia. En general esta asociado con los servicios de apoyo ofrecidos en una organización y el trabajo de entorno general realizado en un equipo para asegurar que sus requerimientos puedan alcanzarse rápida y eficazmente.

La última categoría de función de trabajo puede apreciarse en el medio de modelo de los tipos de trabajo por que es central al éxito de todos los equipos. Alguien debe coordinar a todos los miembros del equipo para asegurar que exista una máxima cooperación e intercambio de ideas informes y experiencias.

La función de coordinación frecuentemente determina la diferencia entre los equipos eficaces e ineficaces. Muy a menudo un equipo puede tener miembros que están altamente calificados y son individualmente capaces, pero a menos que alguien este realizando la función de coordinación es muy probable que el equipo fracase.²³

3.9 - TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

Para que un equipo pueda funcionar adecuadamente y conseguir los objetivos fijados, es indispensable que la información necesaria llegue en los momentos oportunos a los lugares adecuados, para que se puedan tomar las decisiones pertinentes.

Nicolás Fernández Losa nos da los siguientes ocho pasos del proceso de toma de decisiones.

➤ Definir el problema

Definirlo de forma que todos los miembros del equipo lo entiendan de la misma forma. Esta etapa es crucial en el proceso de toma de decisiones, hasta tal punto que podemos decir que un problema bien definido es un problema parcialmente resuelto. Muchos problemas no llegan a resolverse por que nos resistimos a definirlos tal como son, quizá por que intuimos las dificultades que trae consigo la alternativa

²³ Margerison Charles, McCann Dick *Administración en Equipo* Ediciones Macchi, Argentina 1993, pp 36, 37, 38, 39 y 40

a que nos conduce su definición apropiada. Con frecuencia, nos bloquea la búsqueda de una “buena solución”, cuando lo único viable es una “solución menos mala”.

➤ Definir los criterios

Los criterios que se van a seguir para elegir la solución, y que deberán ser aceptados por consenso de todos los miembros del equipo. Se ha de realizar el esfuerzo de hacer explícitos los criterios que nos van a guiar para evaluar las alternativas de solución, ya que muchas decisiones se toman por corazonada o por impulso súbito, casi sin mirar sus consecuencias, ni considerar el objetivo final

➤ Ponderar los criterios

En función de la importancia que cada uno de ellos tenga según los objetivos del equipo aspecto en el que también se debe llegar al consenso. Los criterios de valoración son una consecuencia lógica de los objetivos que nos propongamos o del sistema de objetivos y políticas de la organización. A nadie se le oculta que traducir los objetivos en criterios de valoración no es tarea fácil sin embargo, solo si los hacemos explícitos podríamos tener una cierta seguridad de que la alternativa elegida apunta a nuestros objetivos. Esta etapa pues, exige también un notable rigor lógico por parte de los miembros del equipo.

➤ Definir las posibles soluciones

Aquellas que se pueden adoptar para llegar a conseguir los objetivos fijados. En este momento, es importante favorecer al máximo la creatividad de los miembros del equipo para tener, sobre la mesa, el mayor número de posibles caminos alternativos. Esta creatividad es aconsejable porque, como ha puesto de relieve la psicología cognitiva, cuando nos concentramos en buscar una solución para un problema, tendemos a coger una especie de “carril mental ya trillado” que nos aparta de otras posibles vías de solución (Weisberg, 1986). La creatividad nos permite, en cierto modo, evitar esta trampa estéril.

➤ Evaluar cada solución

En función de los criterios que, previamente, haya adoptado el grupo. Esta etapa requiere una postura mental rigurosa. Se trata, en primer lugar, de ver el grado en que las alternativas formuladas se ajustan a los criterios anteriormente establecidos y, en segundo lugar, de examinar su viabilidad: riesgos que se corren, costes, etc. Cuando hay una gran variedad de alternativas y de criterios puede ser útil construir una matriz situando las alternativas en las columnas y los criterios en las filas o viceversa. Al final de esta etapa, el terreno está abonado para que elijamos entre las alternativas debidamente elaboradas y valoradas. Ha llegado el momento de la decisión

➤ Toma de la decisión grupal

A partir de la evaluación realizada en el paso anterior, la decisión vendrá dada por si misma. Cuando el trabajo de resolver un problema recae sobre un equipo sea o no un comité formal, el proceso que estamos examinando adquiere especial importancia, por varias razones. En primer lugar, desde el ángulo de la resolución de problemas, un equipo es “una constelación de cabezas pensantes, cuya actividad intelectual debe ser de algún modo coordinada. Ahora bien, el modo mas fácil de lograr esta sincronización es invitar a los participantes a realizar en cada momento y todos simultáneamente una misma actividad intelectual, ya sea reunir información o formular alternativas, etc.

En segundo lugar, un equipo no tiene mas memoria que la de cada uno de sus miembros, de ahí la importancia de que disponga de una “memoria externa” o “de equipo”. El modo mas fácil y operativo de proporcionarle esta “memoria de equipo” es procurar que uno de sus miembros anote en una pizarra o en un rotafolios las aportaciones de los participantes en forma resumida de este modo, las ideas y las conclusiones del equipo están continuamente presentes para todos.

En este momento es cuando finaliza el proceso de la toma de decisión propiamente dicho. Sin embargo, para que el equipo sea eficaz, son precisas dos fases mas:

➤ Acción

Esto es, llevar a la práctica la acción que el equipo ha considerado como la mas adecuada. Si la decisión no da lugar a una acción, solo se abra “perdido el tiempo”

➤ Evaluación y control

Para comprobar hasta que punto la decisión tomada permite alcanzar los objetivos deseados y, en caso contrario, adoptar las oportunas medidas correctas.²⁴

3.10 EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Revisar el progreso alcanzado es una herramienta valiosa para los equipos; le da la oportunidad de pensar acerca de lo que ha sucedido, cómo se ha trabajado en conjunto y si se pueden hacer mejoras en el futuro.

Las principales áreas de análisis para Aneé Marie Caracciolo son:

- Tarea ¿Se ha logrado el objetivo?: se concentra en el objetivo específico del proyecto, trabajo o actividad. Trata de establecer si se ha terminado la tarea y cuánto avanzó la realización del grupo o los individuos frente a sus objetivos.

²⁴ Fernández Losa Nicolás *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*. Civitas Ediciones, España 1999 pp 120, 121 y122

- Contenido ¿Qué se ha aprendido o decidido?: el punto principal se encuentra en el aprendizaje específico, el conocimiento o los principios que se pueden extraer del proyecto para que, más adelante, los individuos o el grupo entiendan qué funciona y qué no, y cómo se podría aplicar en el futuro.
- Proceso ¿Cómo se ha logrado?: se refiere a las actitudes, los comportamientos y la dinámica del grupo y contribuciones individuales. El propósito es aumentar la conciencia sobre estos temas y mejorar las relaciones interpersonales que pueden interferir con el desempeño o hacer que el equipo subestime su potencial.
- Conclusión y aplicación ¿A dónde pasaremos después de esto?: el punto de análisis está sobre las acciones futuras y las formas de avanzar, experimentar o ensayar cosas. Usted puede fijar nuevas metas u objetivos; lo más importante es que esto no caiga en un profundo vacío, y que una vez que se ha tomado una decisión para actuar, alguien debe asumir la responsabilidad de hacerlo.

Evaluación individual

Cuando se conducen sesiones de evaluación del empleado o de feedback, los informes del Perfil de Administración en Equipo pueden utilizarse para proporcionar un foco para las discusiones de entrevistas. El administrador y el subalterno pueden revisar el informe página por página y discutir los comentarios realizados bajo los

diversos encabezamientos de “preferencias de trabajo”, “funciones directivas”, “habilidades interpersonales”, “formación de equipo” y así sucesivamente. Ambas partes pueden relacionar los comentarios a las tareas que se han llevado a cabo durante el último año y los niveles de rendimiento alcanzados.

También le brinda al administrador y al subalterno una oportunidad de ver cuan bien las preferencias del subalterno han sido combinadas con las tareas que se han asignado. Si la combinación es deficiente puede ayudar a explicar la falta de éxito y también les brinda a los subalternos una posibilidad de indicar el tipo de trabajo que prefieren y de pedir una superposición entre tarea y preferencia en el futuro trabajo a ser asignado.

Evaluación en equipo

Muchas organizaciones poseen lo que denominan las sesiones de “evaluación en equipo”, pero frecuentemente estas sesiones se enfocan sobre el “contenido” y no sobre el “proceso”. Para mejorar en la evaluación de eficacia el equipo necesita concentrarse en “COMO” se hacen las cosas mas que sobre “QUE” se hace.

En las reuniones para tratar el “como” es vital facilitar una discusión entre las personas sobre lo que yace detrás de los hechos y de las cifras. Usualmente esto implicaría una discusión sobre los aspectos de conducta del equipo. Muchos administradores no fomentan esto por que les preocupa que las cosas se les escapen de las manos, con las

personas expresando cosas que luego se lamentan; no obstante, si se les maneja adecuadamente tales reuniones son positivas y conducen hacia un trabajo en equipo más eficaz

Las evaluaciones se deben hacer cuando la mayoría de nosotros esté en problemas. Las evaluaciones se pueden hacer varias veces en diferentes momentos:

- Evaluación previa: le da la oportunidad de aplicar el aprendizaje y las conclusiones de actividades anteriores y/o concentrarse en lo que quiere lograr; básicamente, se enfoca en la fase de planeación en una actividad.
- Evaluación periódica: se usa con tiempos preplaneados o en el establecimiento de acontecimientos importantes; le da al equipo la oportunidad de detenerse y verificar el progreso y cómo se está trabajando. En un periodo vital para hacer evaluaciones, porque, con demasiada frecuencia nos confundimos pensando que solo al final sabremos si está bien o no, pero este no siempre es el caso.
- Evaluaciones ocasionales: se presentan cuando usted no está seguro de que las cosas marchen en debida forma, y es necesario detener la acción y verificarla.
- Evaluación posterior: es la oportunidad para reflexionar sobre el resultado del trabajo que acaba de hacer y que ayudo o entorpeció

su progreso; también es un buen momento para resumir y planear para mejorar.

Las evaluaciones previas y posteriores son las más comunes, pero el problema en usarlas exclusivamente es que usted no puede parar a mitad del camino y decir “espere un segundo, necesitamos analizar esto aquí y ahora”. Los equipos inteligentes se detienen por su cuenta a mitad del camino debido que es allí en donde tiene su ingenio dentro del juego, no en las evaluaciones posteriores, en donde la retrospectiva es de 20/20. Detenerse puede significar que vera los problemas antes de que ellos afecten a sus seguidores.²⁵

3.11 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EQUIPO

El conflicto no puede ser considerado funcional o disfuncional en sí mismo, si consideramos a las personas y a los equipos dentro de la organización con sus propias metas y estrategias para defender sus intereses de grupo, ya que sus resultados pueden tener diferentes efectos para los distintos miembros de la organización (De Bono, 1990).

Existen muchas técnicas de trabajo en equipo, tales como técnicas de negociación de dirección, de toma de decisiones, de dirección de reuniones, etc. Veremos la técnica de resolución de problemas de

²⁵ Caracciolo Aneé Marie Smart lo Fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos Edit. McGraw Hill Colombia 2002 p77,78 y 79

Nicolás Fernández Losa ya que es uno de los principales objetivos del trabajo en equipo.

a) Identificación y definición del problema

El primer paso es identificar y definir operativamente el problema de forma que todos los miembros entiendan de la misma forma el objetivo del equipo.

- Enunciar los problemas actuales.- Poner sobre la mesa los distintos problemas que según los miembros del equipo existen en la actualidad una técnica utilizada es la lluvia de ideas.
- Seleccionar el problema.- De la lluvia de ideas elegir el problema que se resolverá en primer lugar. Se debe definir los criterios a utilizar en la valoración de los problemas. Algunas características que deberá tener el problema elegido serán:
 - Dificultad adecuada: cuidar que el problema elegido tenga un nivel accesible para los miembros; luego, ya se enfrentaran problemas más difíciles, cuando el equipo sea sólido. Ya que un problema no resuelto puede desmotivar al equipo.
 - Problema motivador: que el problema sea interesante para el equipo, no puede ser impuesto desde fuera. Los problemas muy difíciles o muy fáciles no son motivadores. La mayor implicación se consigue cuando el problema tiene un grado de dificultad medio (siempre en función de las competencias del equipo).

- Relevancia: tener incidencia en la marcha del trabajo del equipo, del departamento de la empresa, etc.
 - Accesibilidad: que los miembros tengan acceso a los datos e información relevante necesaria para resolver el problema.
 - Mensurabilidad: es preciso medir y cuantificar, aunque sea en un nivel simple y elemental, los efectos del problema, y el impacto de la solución.
- Definir el problema.- La definición del problema debe ser tan clara, concisa y concreta como sea posible y deberá incluir:
- Qué es lo que constituye el problema (piezas, productos, maquinas, costes...).
 - Quién está implicado en el problema.
 - Dónde se presenta el problema.
 - Cuándo surge el problema.
 - Cómo se presenta el problema.
- Formular el objetivo.- Definir el objetivo que se pretende alcanzar con la solución especificando la fecha en que se espera haber logrado dicha meta.
- Planificar el trabajo.- Planificar el proceso que se va a seguir para alcanzarlo.

b) Determinación de las causas del problema

El proceso que se puede seguir para identificar las causas del problema es el siguiente:

- Recoger datos.- Será preciso recoger datos empíricos, analizarlos e interpretarlos; se representaran, en tablas y/o graficas.
- Diagrama Causa-Efecto.- Los resultados se estructuran lógicamente por medio del diagrama de Ishikawa, para estructurar las causas del problema que se está tratando de resolver.
- Análisis de Pareto.- La ley de Pareto o ley de 80/20, nos dice simplemente, que el 20 por 100 de las causas explican el 80 por 100 del problema. Por lo tanto el objetivo es detectar el 20 por 100 de las causas del problema que producen el 80 por 100 de las consecuencias del mismo así; las acciones del grupo estarán dirigidas a solucionar los aspectos más significativos del problema

c) Búsqueda de soluciones.

Identificadas las causas del problema y valorada su importancia se trabajara en la búsqueda de soluciones y es necesario volver a la fase de definición del problema.

- Fase creativa.- Los componentes del equipo enunciaran todas las soluciones que se les ocurran para cada una de las causas con que se esta trabajando.
- Fase de análisis de objetivo.- La soluciones propuestas se estudian de la manera mas objetiva y irracional, analizando los costes de su implantación, los beneficios que aportaría y el tiempo de amortización.

El informe que se presente deberá incluir la información necesaria sobre como afectara la solución propuesta a personas, maquinas, métodos, medios y materiales; así como el proceso de implantación de la solución

CAPÍTULO IV

LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO



Los verdaderos líderes pueden tomar decisiones consistentes con un sistema de valores expresado y no se desvían cuando piensan limitadamente, ni se basan en lo que la decisión puede producir para ellos

- Mr. Tad Mck

CAPÍTULO IV LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

4.1 CONCEPTO

Existe una infinidad de definiciones sobre el liderazgo pero podemos decir que el común denominador es la caracterización como fenómeno de comportamiento psicosocial que ocurre entre las personas que dirigen un grupo y quienes lo siguen, bajo condiciones variables siempre tratando de alcanzar metas u objetivos que todos conocen e idealmente comparten.

El uso de la palabra liderazgo tiene diversos significados presentamos las definiciones que nos dan diversos autores

Kenneth Blanchard “El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”

James MacGregor Burns “Inducir a los seguidores a actuar para ciertas metas que representan los valores y las motivaciones: los deseos y necesidades, las aspiraciones y las expectativas, de los líderes y de los seguidores. El carácter del liderazgo se encuentra en la manara como los líderes ven y actúan basados en sus propios valores y motivaciones y de los de sus seguidores.

Robert N Lussier “Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.

Se ha descubierto que el liderazgo compartido está asociado con un alto desempeño organizacional.

Coliderazgo es cuando el poder y el reconocimiento se reparten en la organización, los líderes eficaces cuentan con uno o mas colegas cercanos que influyen en ellos. Los buenos lideres enseñan habilidades de liderazgo a su personal.

Los lideres eficaces influyen en los seguidores para que no actúen en función de sus intereses propios, sino en los de la organización. Los lideres tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos.

Podemos afirmar, que todo hombre nace con cualidades de líder. La naturaleza ha dotado a cada quien de ciertas capacidades, y la historia personal y familiar lo han colocado en una clase socioeconómica, en un medio cultural y en un lugar específico que lo predefine en mayor o menor medida.

Lo que si sabemos es que se requiere tener las cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales que nos permitan desenvolvernó en el medio y nivel que podamos llegar.

4.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

EL líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.²⁶

Si no existe el liderazgo o el que esta no responde a las expectativas de los subordinados, estos, se sienten con derecho a buscar sus propios intereses y dejar en segundo plano los objetivos del grupo.

Los síntomas mas comunes de falta de liderazgo son el exceso de discusiones y conflictos interpersonales, la agresividad y recelo entre los distintos miembros del grupo se traduce en excesivas diferencias entre ellos, de manera que es difícil encontrar puntos de acuerdo por tanto, se detienen las decisiones.

²⁶Casares Arrangoiz David *Liderazgo, capacidades para dirigir* Fondo de Cultura Económica, México 1994 pag 29

El líder inexperto tiende a volverse autoritario o a fomentar mayor discusión, creyendo que la causa es una diferencia de posturas. Al no resolverse el conflicto, la agresión tendera a incrementarse e incluso a revertirse contra el jefe.

La segunda señal de ausencia de liderazgo según David Casares es la indiferencia o pasividad para apoyar al grupo, los seguidores no sienten mayor compromiso con su jefe ni con los proyectos de la empresa, en tercer lugar se refleja una desintegración o falta de liderazgo cuando encontramos a personas aisladas del resto del equipo.

Los miembros se desligan del esfuerzo común y se orientan a sus intereses personales.

El cuarto síntoma son las subalianzas, en las que los miembros del grupo se confabulan en subgrupos que destruyen el esfuerzo del resto del grupo.

4.3 DIFERENCIA ENTRE JEFES DE GRUPO Y LÍDERES

Normalmente las personas creen que todos los jefes son líderes de sus subordinados, pero no precisamente si se es jefe se tiene las cualidades de un líder, se puede ser jefe sin contar con ellas.

Los jefes tienen que romper con ciertos paradigmas en el modo de trabajar y de involucrar a los miembros del equipo en todo el proceso, no sólo en los pasos menos importantes.

Según Adam Smith un paradigma “es la manera cómo percibimos al mundo. Cuando estamos en medio de un paradigma, es difícil imaginar cualquier otro paradigma”.

Entonces para dejar entrar a la cabeza de los jefes la mejor forma de liderar un equipo, tenemos que romper con los viejos paradigmas; como son los que a continuación se señalan; paradigmas de los jefes a diferencia de los de los líderes.

JEFES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.	Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil amoldarse a la multitud.	Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
Esta dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.	Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe
Resiente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente.	Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.	Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio

Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.	Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
A veces le toma tiempo reconocer los logros individuales o del grupo.	Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo. ²⁷

4.4 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL LIDERAZGO

Para David Gilling Casados los elementos que integran el liderazgo son:

a) Actores

Los actores que intervienen el proceso de liderazgo como seres humanos que son muestran en el proceso todas sus cualidades y defectos sus comportamientos conscientes e inconscientes; sus competencias y torpezas. Las características de los actores nos brindan las siguientes categorías: líderes y seguidores.

b) Escenarios

Los escenarios conforman el lugar y el entorno sobre el cual se desarrolla una acción concreta. Como en una obra de teatro encontramos una serie de recursos que los actores utilizan; estos facilitan, inspiran u obstaculizan las acciones. Los escenarios abarcan las siguientes categorías: por su influencia en el proceso escenarios

²⁷ Maddux Robert B. *Como formar equipos de trabajo*. Grupo Editorial Iberoamericana, Estados Unidos 1994.

facilitadores y escenarios adversos; por su dinámica, escenarios estables y escenarios inestables, y por la naturaleza de sus recursos escenarios ricos y escenarios pobres.

c) Situaciones

Otro aspecto a considerar lo constituyen las situaciones que nos brindan el marco de referencia de los distintos comportamientos individuales y grupales, de acuerdo con un entorno cultural y social donde principios, normas, valores, ideologías, aspectos políticos y económicos, niveles educativos, tradiciones, etc; deben ser analizados en forma muy cuidadosa para comprender la dinámica que se producirá entre los actores en los diferentes escenarios y situaciones.

d) Subprocesos

El cuarto y último elemento a considerar lo constituyen las actividades que, de forma constante, se despliegan a lo largo del proceso de liderazgo.

Estas acciones nos dan pie para diseñar las competencias que los actores deben tener idealmente, así como las herramientas para lograr que el grupo donde se efectúa el proceso sea altamente efectivo. Los subprocesos básicos son: diagnóstico, autoconocimiento, visualización y planeación estratégica, cultura organizacional, creatividad, comunicación efectiva, aprendizaje y desarrollo continuo, trabajo de equipos, toma de decisiones, etc;²⁸

²⁸ *El liderazgo como un proceso* Contacto # 142 David Gilling Casados pp 60, 61, 62, 63 y 64

4.5 FUNCIONES DE LOS LÍDERES

Funciones interpersonales. Comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

Función de representación. Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen en actividades legales, ceremoniales y simbólicas.

Función de líder. Se trata de desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tienen a su cargo el director o gerente en la organización.

Función de enlace. Desempeñan esta función al interactuar con personas externas a la unidad de organización. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

Funciones informativas comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.

Función de monitoreo. Realizan esta función al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad (función de difusión) o a gente externa a la unidad (función de portavoz).

Función de difusión. Desempeñan dicha función al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida para sus subordinados, proveniente de instancias superiores.

Función de portavoz. Los líderes desempeñan la función de portavoz cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la organización. Los administradores deben informar a su jefe y a otros departamentos, clientes, proveedores, etc. Los líderes actúan como representantes de las relaciones públicas en la organización.

Funciones decisionales

Función de emprendedor. El líder desempeña esta función al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo.

Función de manejo de dificultades. Al llevar acciones correctivas durante la crisis o situaciones conflictivas se desempeña la función de manejo de dificultades; el manejo de conflictos es una reacción a un hecho imprevisto que genera un problema.

Función de asignación de recursos. Desempeñan esta función cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias.

Función de negociador. El líder desempeña esta función cuando representa a la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto, etc.²⁹

4.5.1 EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Aun cuando uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo es que los miembros del grupo participen del liderazgo, los líderes siguen desempeñando un papel importante. En lugar de dejar de actuar como conductores, aprenden a dirigir de nuevas maneras.

Liderar a un equipo efectivo exige un cambio en la manera de pensar y en el comportamiento de quienes están acostumbrados a trabajar en organizaciones tradicionales, donde los administradores toman todas las decisiones.

Las funciones de un líder necesarias para formar un equipo efectivo son las siguientes, según Christofer F. Achua:

- Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas
- Identificar y edificar con base en las fortalezas del conjunto
- Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva

²⁹ Robert N. Lussier, *Liderazgo* Edit Thomson Learning, México 2002 pag 10-12.

- Dar autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia
- Inspirar y motivar el equipo para que alcance niveles de desempeño elevados
- Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna
- Alentar y apoyar las decisiones del equipo
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive

Al evaluar la efectividad de un equipo, la dirección tiene que valorar continuamente y en forma crítica el desempeño del equipo.

Otra de las funciones importantes del líder es facilitar el aprendizaje del equipo y esto se logra con la revisión posterior a la tarea asignada. Los grupos con líderes autoritarios tienen algunas dificultades que suelen limitar la retroalimentación respecto al comportamiento eficaz o ineficaz del líder. En un equipo, dirigido por un líder poderoso que no recibe totalmente la retroalimentación sincera de los subordinados sobre sus acciones, la revisión después de la actividad será unilateral e inconsciente ya que los subordinados sentirán miedo de señalarle sus errores al líder.

La retroalimentación sobre el liderazgo y las relaciones interpersonales tienen mayores probabilidades cuando el líder y los integrantes del equipo son emocionalmente maduros, confían y se respetan entre sí, son flexibles y no se encuentran a la defensiva.

Para facilitar más dicha revisión es recomendable tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Al comienzo, haga una autocrítica en la que reconozca sus puntos débiles
- Aliente la retroalimentación de los demás y fomente una aceptación sin recelos
- Pídales a los integrantes que identifiquen aspectos efectivos y no efectivo del desempeño del conjunto
- Exhorte a los miembros a que examinen la influencia de los procesos de grupo en el desempeño del equipo
- Analice los comportamientos y no a los individuos
- Ofrezca su propia evaluación del desempeño del equipo
- Reconozca las mejoras en el desempeño del equipo
- Pida a los miembros sugerencias sobre como mejorar el desempeño del equipo
- Proponga mejoras que no hayan incluido los integrantes en sus sugerencias

Alentar la creatividad del equipo será también tarea de líder. Son cada vez más las empresas que descubren el potencial de los equipos en la ejecución de sus tareas y en la aportación de soluciones innovadoras a los problemas o desafíos organizacionales para esto el líder del equipo debe tener una mentalidad de ofrecer el ambiente adecuado que sustente la creatividad.

Las habilidades creativas son las técnicas que emplean los individuos y los equipos para identificar los problemas, generar soluciones y evaluar e instrumentar ideas para propiciar el cambio. Entre las actividades que se pueden desempeñar para fomentar la creatividad están las siguientes:

1. proporcionar recursos adecuados y de buena calidad
2. ofrecer reconocimientos y recompensas adecuadas
3. ofrecer flexibilidad y una cantidad mínima de estructura
4. dar tiempo libre
5. asignar las tareas correctamente
6. dar autonomía a los integrantes

4.5.2 EN LAS DECISIONES DE GRUPO

Las habilidades o la forma en que los líderes se manejan en la toma de decisiones se pueden clasificar en: método tradicional y método orientado al grupo.

Método tradicional: por este método, el líder debe ejercer su poder para iniciar, dirigir, impulsar, instruir y controlar a los miembros de su equipo. Aunque esta clase de función del liderazgo genera ciertos resultados favorables algunos estudios encuentran que los integrantes se vuelven apáticos y se resientes, lo que lleva a una disminución en la participación y la calidad de las decisiones. Es probable que los integrantes del grupo también pongan en riesgo la aceptación de las

decisiones se sienten presionados e incapaces de influir en estas en forma significativa.

Método orientado al grupo: con base en la experiencia el método de liderazgo orientado al grupo es el mejor de los dos enfoques, según este planteamiento, el grupo en conjunto debe compartir la responsabilidad de las funciones de liderazgo, lo que hace que los integrantes se sientan más satisfechos con él. En este método se deben considerar los siguientes puntos:

- El líder debe renunciar a controlar al grupo y permitirle la elección final en toda clase de decisiones que convenga.
- Debe escuchar y observar en forma activa las señales no verbales para estar consiente de las necesidades, emociones, interacciones y conflictos de los integrantes.
- Debe alentar al grupo a que enfrente cualquier necesidad de mantenimiento y afronte los problemas.
- Debe servir como asesor, consejero, maestro y facilitador, en lugar de ser director o administrador del grupo.
- Debe establecer un clima de aprobación para la expresión de emociones e ideas.

- Debe moldear comportamientos de liderazgo adecuados y alentar a los integrantes a que aprendan a emplearlos.

Existen ciertas resistencias a este método, los líderes acostumbrados al método tradicional quizá teman arriesgarse a compartir el control con los miembros del grupo, pues tal vez consideren que al hacerlo darán la impresión de ser débiles o incompetentes.

El estilo de la toma de decisiones que usa el líder es un factor clave para crear un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de prosperar.

Existen cinco niveles de toma de decisiones bien conocidos, la mayoría de los cuáles recibieron forma con el trabajo de Tannenbaum, Schmidt y Zoll; citados por Aneé Marie Caracciolo dichos niveles son:

- Nivel 1. Decir u ordenar: usted les dice que es lo que ha decidido
- Nivel 2. Vender o pedir información: usted pide información antes de tomar una decisión. Escucha los comentarios y después decide.
- Nivel 3. Consulta o dialogo: analiza el tema en su totalidad antes de decidir. Todos están de acuerdo con su decisión.

Nivel 4. Participación, propiedad o consenso: llega a una decisión que todos comparten y por la que asumen su parte de responsabilidad.

Nivel 5. Delegar: usted les pide que decidan. Ellos toman el control.

Es cuestión de decidir cuál de las situaciones podría ser la mas apropiada

	Comportamiento del líder	Comportamiento de los miembros del equipo	Situación
Nivel 5 Delegar	Explicar los criterios por los cuales se deben llevar a cabo las decisiones	Aceptar la responsabilidad por la toma de decisiones	El plan o proyecto son demasiado grandes para dirigirlo por sus propios medios o cuando tiene buenos sublíderes y especialistas.
Nivel 4 Participar	Participar y reconocer el proceso de consenso	Trabajar en el resultado hasta considerarlo correcto Comprometerse con la decisión	En un proyecto complicado o de gran presión. Donde necesite la colaboración de especialistas.
Nivel 3 Consultar	Escuchar y analizar de manera constructiva la contribución de los miembros del equipo. Después tomar la decisión	Participar activamente, opinar. Respaldar las decisiones finales.	Los miembros tienen conocimiento o experiencia especializada con los cuales contribuir
Nivel 2 Vender	Escuchar la información. Tomar la decisión.	Opinar cuando se solicite	Cuando el equipo no esta seguro y necesita "vender" su decisión a todos
Nivel 1 Decir	Dar una orden directa	Escuchar y actuar de manera sensible y constructiva	Cuando se encuentra bajo presión en una situación de crisis. ³⁰

La toma de decisiones es uno de los procesos centrales de trabajar con su equipo y, para capitalizar las oportunidades, es importante que

³⁰ Caracciolo Aneé Marie Smart. Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de los equipos. Edit. McGrawhill, Colombia 2002, pp 107, 108, 109 y 110

usted reconozca que existen diferentes niveles de participación en la toma de decisiones. Cada nivel resulta apropiado en determinados momentos y en ciertas situaciones. Los líderes inteligentes reconocen cual es el que les corresponde.

4.6 RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS.

Para Robert N. Lussier los líderes efectivos deben contar con los siguientes rasgos:

Gran energía:

Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran la tensión; son entusiastas y no se rinden; enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad, no se perciben como prepotentes, tienen una gran tolerancia a la frustración. Toman la iniciativa y crean mejoras.

Confianza en sí mismo:

Indica si confía en sus propios juicios, si esta seguro de sus decisiones, ideas y capacidades. Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza en sus seguidores, y a medida que se ganan su respeto, también influyen en ellos.

La confianza en si mismo influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo. Esta se relaciona de manera positiva con la eficiencia.

“No siempre tengo la razón, pero nunca dudo” Kay Koplovitz

Locus de control: Los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad; tienen el control de su destino, controlan su suerte y están de acuerdo en que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño. Aprenden de sus errores, son proactivos toman con responsabilidad sus decisiones.

Estabilidad: Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Algunas investigaciones han demostrado que la gente tiene conciencia de su persona y desea mejorar hace mayores progresos que los que carecen de ese conocimiento. Los buenos líderes compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que ellos no son tan competentes.

Integridad: Un comportamiento regido por la honestidad y la ética lo que hace a una persona digna de confianza. La honradez elemento importante del éxito en los negocios; las relaciones fundadas en la confianza son la parte esencial de la rentabilidad sustentabilidad en una economía mundial basada en los conocimientos.

La capacidad para influir se basa en la integridad. Los seguidores deben confiar en su líder; si los seguidores descubren que su líder ha mentado o que los manipulo de algún modo en beneficio personal, cambio de parecer luego de tomar una decisión, culpó a los demás por una mala decisión, se atribuyo el trabajo de los seguidores, entonces dicho líder perderá la credibilidad de los demás.

Inteligencia: Es la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Las empresas capacitan a los empleados a fin de que piensen en forma crítica y creativa. Inteligencias múltiples significa que la gente es mejor en unas cosas que en otras.

Flexibilidad: Se refiere a la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo. Sin flexibilidad, los líderes serían afortunados sólo en las situaciones favorables su estilo de liderazgo.

Sensibilidad hacia los demás: Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Para esto se requiere empatía, es decir capacidad para ponerse en el lugar del otro; uno necesita tener y mostrar interés en los demás.

4.7 ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores.

Tenemos dos estilos básicos:

- Estilo de liderazgo autocrático. El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa.

- Estilo de liderazgo democrático. El líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

- Estilo de liderazgo centrado en el trabajo. Cuenta con escalas para medir dos comportamientos dirigidos al trabajo y pone énfasis en los objetivos y en las facilidades laborales. Su éxito depende del grado de responsabilidad que asume el líder para hacer que el trabajo se leve a cabo. El líder dirige de cerca de subordinados que realizan funciones y cumplen objetivos claros, y al mismo tiempo les indica qué deben hacer y cómo tienen que hacerlo a medida que trabajan en el cumplimiento de la meta. Cumplir con los estándares es una función muy importante.

- Estilo de liderazgo centrado en los empleados. Posee escalas para medir dos clases de comportamientos orientados a los trabajadores en los que se destaca un liderazgo de apoyo y facilidades de interacción. Este estilo demanda un cierto grado de concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales. El líder se muestra sensible a los subordinados y

se comunica con ellos para cultivar la confianza, el apoyo y el respeto, y al mismo tiempo busca su beneficio.³¹

EFFECTOS DE LA TIPOLOGIA DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS

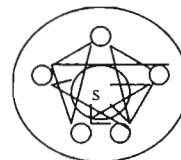
A C T I V A I N T E R V E N C I O N D E L L Í D E R E	LIDERAZGO OPRESOR	LIDERAZGO CONSTRUCTOR DE PODER
	CONDUCTAS DEL LÍDER Coerción, reforzamiento, castigo, toma de decisiones autocráticas, estructuración.	CONDUCTAS DEL LÍDER Guía, motiva, delega, refuerza, construye una cultura.
	REACCIONES DE EQUIPO Sumisión, conformidad, escepticismo	REACCIONES DE EQUIPO Aprendizaje, desarrollo de habilidades
	RESULTADO Equipos dóciles-equipos que acceden al control del líder	RESULTADOS Equipos autodirigidos-los equipos controlan la forma en que se hace el trabajo
	LIDERAZGO SIN DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	LIDERAZGO CON DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
	CONDUCTAS DEL LÍDER Estructuración intermitente, imposición de sanciones, distanciamiento psicológico.	CONDUCTAS DEL LÍDER Modela, extiende los límites, ayuda.
	REACCIONES DE EQUIPO Falta de dirección, lucha de poderes.	REACCIONES DE EQUIPO Autodirección, propiedad.
	RESULTADO Equipos enemistados. los equipos y los líderes luchan por el control.	RESULTADO Equipos con autoliderazgo-los equipos controlan que trabajo se hace y como se lleva a cabo.
	Autocrático	Democrático

CITADO POR: Manz Charles C. Et all trabajo en equipo y dinámicas de grupo Edit Limusa México 2003
 Fuente: G.L. Stewart y C.C. Manz. "Leadership for Self-Managing Work Teams: A typology and Integrative Model]" Human Relations 48:

Evolución del rol de líder de equipo según Charles Manz:

ETAPA 1 ARRANQUE DEL EQUIPO

- Autoridad
- Exportación

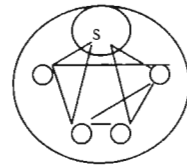


³¹ Robert N. Lussier, *Liderazgo* Edit Thomson Learning, México 2002 pag 66

- Profesor
- Solucionador de problemas
- Coordinador
- Supervisor de equipo
- Mentor

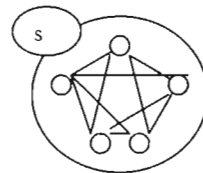
ETAPA 2 EQUIPO EN TRANSICIÓN

- Autoridad compartida
- Monitor
- Ayudante
- Pone el ejemplo
- Profesor
- Evaluador
- Proveedor de información
- Enlace con otros equipos



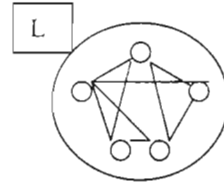
ETAPA 3 EQUIPO EXPERIMENTADO Y BIEN ENTRENADO

- Gerente marginal
- Auditor
- Experto
- Proveedor de recursos
- Guía en el establecimiento de metas
- Proveedor de información
- Protector/amortiguador



ETAPA 4 EQUIPO MADURO Y BIEN ENTRENADO

- Líder de límites
- Valores compartidos
- Entrenador
- Campeón
- Consejero
- Proveedor de recursos
- Apoyo
- Responsabilidades compartidas



S = Supervisor

L = Líder

4.8 MANEJO DE CONFLICTOS

Un conflicto se da siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona. En el trabajo, el conflicto es inevitable pues la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera. El éxito de las organizaciones se funda en cómo superan sus conflictos.

Muchos líderes están expuestos constantemente al conflicto; manejarlos de manera constructiva es una de las cualidades de un buen liderazgo. La capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en su éxito como líder.

Conflicto disfuncional.- es cuando el conflicto no se resuelve en forma eficaz, repercutiendo en forma negativa, impidiendo la consecución de los objetivos organizacionales.

Conflicto funcional.- se da cuando el desacuerdo u la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización. El conflicto funcional aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores.

Las habilidades para manejar conflictos pueden adquirirse mediante una capacitación. Según Robert N. Lussier existen cinco estilos de manejo de conflictos organizacionales, basados en dos dimensiones de intereses: el interés en las necesidades de los demás y el interés en las propias necesidades.

- Estilo evasivo de manejo de conflictos. La gente evade los conflictos al negarse a adoptar una postura, o escapa al conflicto retirándose física y mentalmente, y como el conflicto no se resuelve crea una situación de perder- perder. La ventaja del estilo evasivo es que puede mantener relaciones que de otra forma resultarían perjudicadas al solucionar el conflicto, la desventaja es que el conflicto no queda resuelto.

- Estilo complaciente de manejo de conflictos. En este se trata de resolver el conflicto cediendo ante la otra parte. Se trata de satisfacer al otro, desatendiendo las propias necesidades al

permitir que la otra parte se salga con la suya. Se crea una situación de ganar- perder.

- Estilo impositivo de manejo de conflictos. Se trata de resolver las situaciones mediante un comportamiento agresivo para que las cosas se hagan a su manera. Es este estilo la conducta es poco cooperativa y agresiva, se hace cualquier cosa por satisfacer las necesidades, si es preciso a expensas de los demás. Los que se imponen se valen de su autoridad, amenazan e intimidan. Con ello se genera una situación ganar- perder.
- Estilo negociador o de compromiso de manejo de conflictos. El que recurre a este estilo trata de resolver el conflicto mediante concesiones asertivas. En este estilo ha moderación en cuanto asertividad y cooperación. Así, por medio del compromiso se genera una situación de ganar en parte- tu también.
- Estilo colaborador de manejo de conflictos. Se trata de resolver asertivamente el conflicto dando una solución que satisfaga a ambas partes. El estilo colaborativo se caracteriza por un comportamiento asertivo y de cooperación, al colaborador le interesa encontrar la mejor solución al problema que satisfaga a todas las partes, e colaborador esta dispuesto a cambiar si con ello se presenta una mejor solución. Es el único estilo que genera una situación de ganar- ganar.³²

³² Robert N. Lussier, "Liderazgo" Edit Thomson Learning, México 2002 pag 125

En el manejo de conflictos la parte esencial y medular es una buena comunicación:

“La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre sólo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). Se ha estimado que, en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos 75 por ciento de cada jornada laboral. En consecuencia, toda persona exitosa se halla en el negocio de la organización. Su capacidad para, leer y escribir ejercerá un impacto directo en su triunfo profesional”. (Christopher F Achua)

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las investigaciones apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces; por tanto hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. (r.j. house. The social scientific study of leadership)

Podemos decir que los líderes utilizan principalmente la comunicación para motivar a sus seguidores, es más probable que tengan éxito las organizaciones con sistemas de comunicación efectivos. Una parte importante de la comunicación en las empresas es transmitir la misión, la visión y los valores de la compañía a fin de que todos los empleados entiendan en términos generales lo que la empresa trata de lograr. Lee Iacocca, ex ejecutivo de Chrysler y a quien se le atribuye el mérito de

haber salvado a la empresa de la bancarrota, afirmó “Lo más importante que aprendí en la escuela, fue como comunicarme”.

Dos etapas esenciales de la comunicación en el liderazgo son recibir y transmitir mensajes.

En la transmisión de mensajes los administradores utilizan el proceso de comunicación que puede ser en forma personal, telefónica y escrita. Una parte importante de su labor consiste en dar instrucciones que es una modalidad de la transmisión de mensajes. La forma en que el administrador da las instrucciones influirá de manera directa en su capacidad para motivar a sus empleados y en la satisfacción de estos con su liderazgo como supervisor. Se recomienda antes de comunicar un mensaje, planearlo minuciosamente; luego expresarlo en forma oral o enviarlo por escrito.

Planeación del mensaje. Antes de comunicar el mensaje, debe planearlo y responder a las siguientes preguntas:

- ¿cuál es el objetivo del mensaje? Influir en alguien, informar algo, expresar una emoción, etc.
- ¿quién recibirá el mensaje? Ha considerado a todos los que deberían recibir el mensaje, o ¿qué personas realmente les incumbe esta información?
- ¿cómo enviará el mensaje? Planee como transmitirá el mensaje de manera que lo entiendan los receptores. Elija el método adecuado, teniendo en cuenta al público y la situación. Como

norma general, utilice canales orales y escritos, combinando estos dos para mensajes más importantes.

- ¿cuándo se transmitirá el mensaje? El tiempo es fundamental, si comunicar el mensaje requiere aproximadamente 15 minutos, no llame al empleado cinco minutos antes de la hora de salida. Espere hasta el día siguiente.
- ¿dónde se transmitirá el mensaje? Decida cual es el mejor lugar, dependiendo de la importancia de la información.

Proceso de transmisión de mensajes orales. Procure no hablar demasiado rápido cuando transmita mensajes orales o por teléfono.

Modelo de transmisión de mensajes orales de Robert N. Lussier :

1. Generar confianza. Haga que el receptor se sienta tranquilo. Por lo general conviene iniciar la comunicaron con una breve charla relacionada con el mensaje. Esta ayuda a preparar a la persona para recibirlo.
2. Definir el objetivo de comunicación. Las metas comunes de la comunicación en las empresas son influir, informar y expresar emociones. Si el objetivo es influir, resulta de utilidad que el receptor conozca el resultado final del mensaje antes de comunicarle los pormenores.
3. Transmitir el mensaje. Cuando la meta de la comunicación es influir, informe a la persona lo que desea que haga, dele instrucciones, etc. Asegúrese de fijar plazos para la consecución de

las tareas. Si la meta es informar, comuníquele el mensaje. Si el objetivo es expresar emociones hágalo.

4. Verificar que el receptor ha entendido. El único caso en que no es necesario verificar si el receptor ha entendido el mensaje durante la comunicación cara a cara o con un grupo pequeño es cuando el objetivo consiste en expresar emociones. Cuando desee influir o dar información, debe planear preguntas directas. El solo preguntar ¿tiene alguna duda? No ayuda a determinar si se ha entendido el mensaje. Tiene que haber más retroalimentación.
5. Lograr un compromiso y darle seguimiento. Cuando el objetivo de la comunicación es informar o expresar emociones, no es necesario fijar un compromiso. No obstante, cuando la meta es influir, resulta importante formalizarlo con la acción a seguir. El líder necesita asegurarse de que los seguidores pueden con la tarea y que la harán en un determinado periodo o para cierta fecha. En las situaciones en las que el seguidor considera que no puede llevar a cabo la tarea, es mejor asegurarse cuando se transmite el mensaje que esperar a averiguarlo una vez que se cumpla el plazo establecido. Cuando los seguidores se muestran renuentes a comprometerse con la acción a realizar, los líderes pueden recurrir al poder de persuasión que les confiere su autoridad.

El segundo proceso en que participan los líderes es la recepción de mensajes. En la comunicación oral, la clave para entender bien el

mensaje es escuchar. Así pues los líderes necesitan ser pacientes y prestar atención a los demás.

A continuación se explicará el proceso de recepción de mensajes según Christopher F. Achua que consiste en escuchar, analizar y asegúrese de haber entendido.

Escuchar. Es el proceso de dedicar toda nuestra atención al transmisor del mensaje. Usted debe escucharlo y para ello tiene que hacer lo siguiente:

- Prestar atención. Cuando alguien lo interrumpa al hablar, deje de hacer lo que hacia y dedíquele toda su atención de inmediato. Relájese y aclare sus ideas con rapidez, de modo que se encuentre receptivo ante su interlocutor. Esto hará que el proceso inicie de manera correcta. Si se pierde las primeras palabras puede perderse el mensaje.
- Evitar las distracciones. Mire a su interlocutor. No juegue con objetos distractores. Si se encuentra en un sitio con ruido o distractores, sugiera a su interlocutor pasen a un lugar mas tranquilo.
- Conectarse con el interlocutor. Mientras la otra persona este hablando, no deje que su mente divague en asuntos personales. No desvíe la atención del hablante solo porque no le gusta algo

de su persona o por que se haya en desacuerdo con lo que acaba de decir.

- No sacar conclusiones ni interrumpir. No suponga que sabe lo que su interlocutor está por decir; tampoco saque conclusiones apenas haya oído el comienzo.
- Observar los mensajes no verbales. Entienda tanto las emociones como el contenido del mensaje.
- Hacer preguntas. Cuando considere que algo falta, es contradictorio, o sencillamente no entiende, formule preguntas directas para que la persona explique su idea en forma más completa.
- Hacer anotaciones. Anotar los aspectos importantes para poder recordarlos posteriormente y documentarlos cuando sea necesario.

Analizar. El análisis es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje. La capacidad de comprender las palabras a una velocidad cuatro veces mayor de lo que el interlocutor puede emitirlas da por resultado a menudo pérdida del sentido del mensaje.

Asegúrese de haber entendido. Consiste en retroalimentar a la otra persona. Una vez escuchado el mensaje, o durante el mismo, compruebe que lo ha entendido.

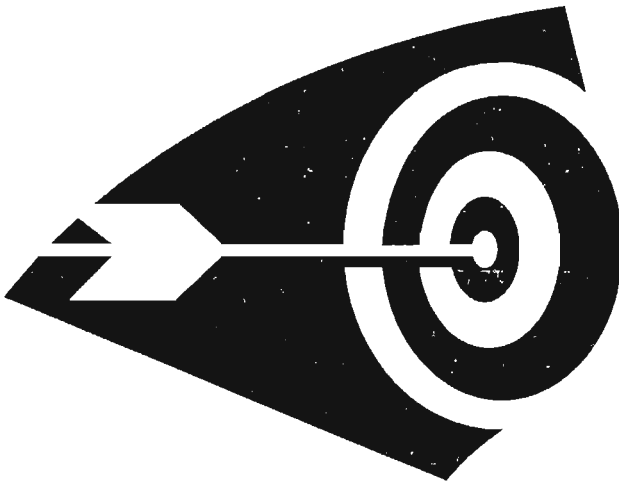
Retroalimentación.

La retroalimentación consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos. La retroalimentación es esencial para conocer el avance del líder y la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

Para mejorar el desempeño del líder y el progreso de una empresa, se debe estar abierto a la retroalimentación comúnmente llamada crítica. El grado de disposición de una persona a aceptar este tipo de crítica depende de algunos rasgos de la personalidad de los líderes eficaces

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO: PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA



"Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo."

- Benjamín Franklin

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO: PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Es en 1988 cuando esta empresa llega a México importando sus productos a través de un distribuidor y con una planta productora de televisores en Mexicali BCN.

Tras el creciente nivel de ventas y el rápido posicionamiento de la marca en el gusto del consumidor mexicano en 1994 instala oficinas en México destinadas a controlar de manera local la estrategia de ventas, mercadotecnia y distribución de sus productos.

De esta manera, la empresa llena rápidamente un hueco en el mercado con la mejor calidad a un precio razonable estableciendo así un nuevo giro en la comercialización de productos de línea blanca, audio, video y hi-media.

En 1995, la empresa adquiere una firma de televisores y con ello el compromiso de administrar su planta productora de televisores en Reynosa, Tamaulipas. Ese mismo año, comienzan a operar las oficinas de la sucursal de Guadalajara, Jalisco.

En 1996 la empresa instala oficinas en Monterrey y en 1997 en Mérida. En Marzo de 1998 estrena nuevas oficinas centrales en el Estado de México. Tras el cambio de imagen de la empresa a nivel mundial, producto de un cambio de razón social en Julio de 1998 se presenta una nueva imagen.

En Marzo del 2000, inicia sus operaciones un centro de distribución también en el Estado de México, agilizando así el proceso de venta y distribución de productos procedentes de Asia y de otras plantas productoras.

En Octubre del 2001 la empresa inaugura su primera planta productora de línea blanca en Monterrey, Nuevo León.

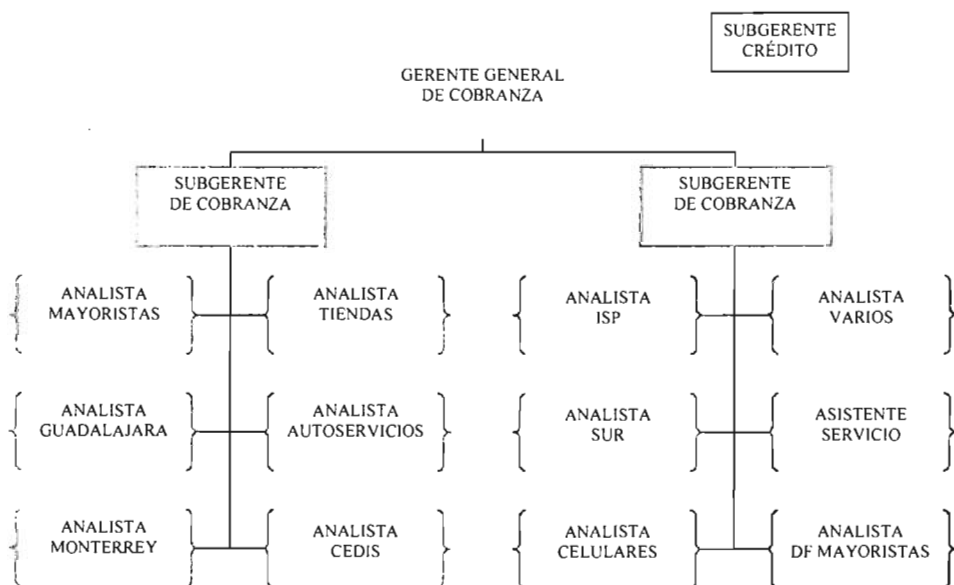
Actualmente la empresa cuenta con mas de 545 empleados y mas de 300 centros de servicio que hacen efectiva la garantía de mantenimiento de sus productos.

Misión: Lograr la satisfacción de los consumidores ofreciendo productos y servicios innovadores, de calidad mundial, que faciliten y mejoren su vida, otorgando los máximos beneficios a la Sociedad Mexicana, empleados y accionistas.

Visión: Mientras creamos productos y servicios digitales innovadores que hacen la vida mas confortable y placentera, logramos ser líderes en un nuevo enfoque Dirección Digital.

5.2.1 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA

Organigrama del departamento



5.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO

No existe una descripción formal de cada puesto, las funciones básicas se incluyen dentro del Manual de políticas y procedimientos del departamento de Cobranzas y, las funciones mas a detalle se aprenden conforme la marcha, o las necesidades de la empresa.

A continuación se presenta el manual con que operan actualmente en el que podemos encontrar en distintas secciones las funciones de cada miembro del departamento.

MANUAL DE COBRANZAS

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA:

La actividad principal de la Compañía es la compra venta de las siguientes líneas de productos:

- Línea Blanca (Hornos, Refrigeradores, Lavadoras Y Aspiradoras)
- Electrónica (Televisores, audio y video)
 - Aires acondicionados
 - Monitores
 - Celulares

Principales canales de venta:

- Autoservicio
- Especializados
- Departamentales
- Mayoristas
- Cambaceros

INFORMACIÓN GENERAL

2.1. Se cuenta con 2 almacenes en la Ciudad de México, una en Cuautitlán y otra en el Rosario, se tienen otras bodegas menores en franjas fronterizas (Mexicali y Cancún), además de que se realizan entregas directamente de las aduanas/puertos y directamente de las plantas de Reynosa, Monterrey y Mexicali (Compañías filiales) en caso de mercancía nacional, esto para disminuir el costo operativo. De la planta de Monterrey en donde se produce el 80% de los refrigeradores por parte de una Filial se surte directamente a los clientes.

2.2. La cartera total esta integrada por aproximadamente 160 clientes, sin considerar a los Centros de Servicio autorizados y clientes de contado.

Con cada uno de los clientes se tienen establecidos plazos y límites de crédito diferentes; los plazos crédito se fijan de acuerdo a cada línea de producto y son variables con base en la temporada (estrategia comercial) y los montos se establecen tomando en cuenta los

resultados emitidos por la compañía de seguros de crédito y de acuerdo a la política de crédito de la empresa.

2.3 Toda la facturación se genera en las bodegas mencionadas anteriormente:

- Centro de Distribución (CEDIS)
- Ademsa (El Rosario)
- Planta de Monterrey

El lapso entre la fecha de facturación y el embarque es en promedio de un día y de que se embarca y recibe el cliente es como sigue:

Clientes locales: 1 día

Clientes foráneos: 2 días

3.DEFINICIÓN DE TERMINOS:

3.1. SISTEMA: Es el conjunto de bases de datos, menus de opciones, programas y equipo de cómputo electrónico, que forman en su conjunto la herramienta de registro y control operativo y administrativo de la empresa.

3.2.PLAZO DE CREDITO: Es el número de días que la compañía otorga a sus clientes con base en la solicitud de estos y con base en un estudio crediticio de los mismos, de las condiciones económicas actuales y de la competencia entre otras.

3.3.NOTA DE CREDITO: Es el documento que se emite para materializar y reconocer los beneficios otorgados a los clientes sean estos por condiciones comerciales fijas o variables o por rechazos o devoluciones de mercancía o para corregir errores internos (Error en precio, moneda, dirección, etc.)

3.4.ACUSE DE RECIBO: Uno de los tantos del juego de las facturas (Hoja rosa) ha sido designado como “acuses de recibo” (formato de color rosa) el cual debe ser sellado y firmado por el cliente al momento de recibir la mercancía por el transportista, además de anotar todas sus observaciones en caso de rechazar mercancía o de recibir esta incompleta, este acuse es en general el único soporte para cualquier aclaración posterior con el cliente por lo cual es un documento muy importante para el departamento de cuentas por cobrar ya que es el soporte de que la cobranza es real.

3.5.CHARGE BACK: Es una herramienta incluida en el sistema, su objetivo es identificar las diferencias de las facturas que han sido pagadas con descuentos efectuados por los clientes, con solo consultar en el sistema la opción correspondiente.

3.6.UNAPPLIED CASH: Es un estatus transitorio de los depósitos de clientes o Notas de crédito confirmadas, los cuales no han sido aplicadas por falta de desglose o por que en el caso de las notas de crédito los clientes no se las han descontado (Precobranza).

4. La cartera se afecta de la siguiente forma:

4.1. Se incrementa:

- Por la emisión de facturas por venta de mercancía
- Por la emisión de notas de cargo por cobro de intereses, diferencias en precio, cancelación de notas de crédito, etc.

4.2. Se disminuye:

- Por los pagos efectuados y depositados en las cuentas bancarias de la compañía
- Por la emisión de notas de crédito por rechazo y devolución de mercancía, condiciones comerciales fijas, apoyos variables, diferencias en precio, etc.

5. REGISTRO CONTABLE DE LA FACTURACIÓN Y DE LAS NOTAS DE CRÉDITO:

- 5.1. Registro contable de las facturas (al momento de confirmarlas en sistema):

11090101 Cuentas por Cobrar	x	/	41090101 Ventas	x
Cliente MX004635 (Ejemplo)		/	21150101 Iva por pagar	x

Se pueden afectar otras cuentas contables, dependiendo de si el producto es vendido en franja fronteriza o si es de exportación pero en general se registra el asiento mencionado anteriormente.

5.2. - El registro contable de las notas de crédito depende del tipo de estas:

5.2.1. Por las que afectan inventarios (Por devolución y Rechazo):

41090101	Ventas	x	/				
21150101	Iva por Pagar	x	/	11090101	Clientes		x
	Inventarios	x	/		Costo de Ventas		x

5.3.2. Por las que se emiten por Condición Comercial Fija:

41090101	Ventas	x	/				
21150101	Iva por pagar	x	/	11090101	Clientes		x

5.3.3. Por las que se emiten por apoyos variables:

51630301	Gastos	x	/		Por publicidad Compartida		
21150101	Iva por pagar	x	/	11090101	Clientes		x

Se consideran rechazos a la mercancía que el cliente no recibe entre otras por las siguientes causas:

- Mercancía no solicitada por el cliente
- Mercancía con daño en corrugados
- Recepción de mercancía faltante, etc.

Todos los rechazos deben ser aclarados y entregados en el Cedis, ya que de lo contrario no se reciben los acuses en oficinas centrales, para inicio del proceso de pago a los transportistas. Es responsabilidad del Cedis emitir la Nota de Crédito correspondiente a los rechazos.

Las devoluciones de mercancía suceden por 2 causas:

1. Por cambios físicos que el cliente realiza a los clientes finales, mismos que la mayoría de las veces son certificados por su propio centro de servicio o para dar una buena imagen en sus tiendas.
2. Por falta de desplazamiento del producto la mayoría de las veces pretenden realizar las devoluciones, para esto el departamento de ventas debe intervenir para evitar la misma, realizando las negociaciones pertinentes, sin embargo en casos especiales estas devoluciones son aceptadas, y todas deben ser autorizadas por la dirección de mercadotecnia e ingresadas a la bodega de Sor Juana.

6. INICIO DEL PLAZO DE CRÉDITO:

La mayoría de los clientes consideran como fecha para el inicio de su plazo de crédito el día de recepción de la mercancía, por lo que invariablemente deben sellar y firmar de recibido a los transportes con todas sus observaciones en caso de rechazo de mercancía o de recibir incompleto en el tanto de la factura llamado “acuse”.

Estos acuses son entregados en oficinas centrales en forma semanal al área de documentación, la cual forma parte también del departamento de cobranza (Véase proceso específico de control de acuses de recibo).

Sin embargo algunos clientes requieren que una vez recibida la mercancía, se les presente a revisión el soporte de la entrada en su almacén o la factura original y a partir de la fecha de presentación a revisión empieza a contar el plazo de crédito.

Por lo que en estos casos la operación interna debe ser ágil y eficiente cada vez mas con objeto de disminuir el tiempo invertido entre la fecha de entrega de la mercancía, recepción del acuse o factura y presentación a revisión con el cliente por obvias razones.

7. Los aspectos mas importantes del proceso de revisión y pago por los clientes principales:

Acuse/ Día de pago

CLIENTES Factura revisión pago de pago Teléfono Contacto

8. DE LAS CONDICIONES COMERCIALES Y APOYOS ESPECIALES OTORGADOS A LOS CLIENTES:

Como una estrategia Comercial y de ventas se otorgan a los clientes beneficios fijos y apoyos variables, conocidos como “Condiciones Comerciales”:

8.1. Condición Comercial Fija: Es otorgada por escrito al inicio del año y autorizada por la dirección General, Dirección Comercial y

Dirección de Mercadotecnia, por lo menos, y consiste en otorgar un % fijo por concepto de apoyo para incentivar la venta y apoyar la operación del cliente tales como, distribución o publicidad, rebate, etc sobre la facturación y es otorgado vía la emisión de Nota de Crédito en forma mensual, trimestral o semestral.

Las notas de crédito por condición Fija podrán ser realizadas por el analista de Cobranza, revisadas por el Gerente de Ventas y por el área de Administración de Ventas y últimamente autorizadas por el Gerente de Cobranza y por la Dirección de Finanzas.

8.2. Apoyo Variable: Esta se otorga con base en metas de venta previamente establecidas y como apoyos especiales en eventos o en fechas determinadas o de temporada (Días festivos). Estas condiciones variables son solicitadas por los clientes u ofrecidas por la fuerza de ventas o Mercadotecnia como una estrategia de venta y siempre deben ser aprobadas por la Dirección de Ventas y por la Dirección de Mercadotecnia, por lo menos.

Ambos beneficios son descontados por los clientes en sus pagos, por lo que es muy importante obtener de su parte y directamente el desglose de pago abierto por facturas que integren la totalidad de cada pago, así como de los descuentos que estos se hagan detallados por concepto. Con esta información el responsable de Cobranza podrá analizar e identificar si los mismos corresponden a descuentos por condición comercial Fija o Variable, para estar en posibilidad de reportar al día hábil siguiente al Gerente de la cuenta del área de Ventas para que

proceda a la aclaración de los descuentos variables y en su caso al reclamo de las cantidades descontadas indebidamente o a la elaboración de la nota de crédito correspondiente por apoyos variables

Con objeto de dejar evidencia de la entrega de esta información el analista deberá entregar una copia de los desgloses de pago y dependiendo del cliente de que se trate y las circunstancias (cierre mensual o anual) determinar el número de días con que cuenta el área de ventas para entregar una respuesta. (aclaración y/o nota de crédito).

MANUAL DE POLÍTICAS:

1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO:

El departamento de cuentas por cobrar esta integrado por una Gerencia, 2 Subgerentes y aproximadamente 12 analistas, e integrado a su vez por 2 equipos de trabajo de los cuales el responsable directo es el subgerente respectivo.

El Gerente reporta a la Dirección de Finanzas y Dirección General, para lo cual contará con el apoyo de los 2 subgerentes.

1.1. Los subgerentes apoyarán al departamento en todo el trabajo ordinario, en trabajos especiales y deberán tener el control de todos y cada una de las situaciones en particular de cada cliente a cargo de sus analistas.

1.2. Los analistas deberán tener el control absoluto y a detalle de todas las situaciones de sus clientes y reportar a su Subgerente y Gerente en su caso, cualquier problema o situación que consideren, en forma inmediata.

El subgerente y Gerente en su caso deberán definir un plan de acción involucrando a otras áreas y vigilar la solución del problema.

1.3. ASIGNACIÓN DE CUENTAS (CLIENTES) POR ANALISTA:

Los clientes deberán ser asignados a los analistas considerando la complejidad y magnitud de cada uno de ellos, y teniendo presente que cada cliente deberá tener especial tratamiento ya que tiene procesos, políticas de pago y de revisión diferentes y como tal deberemos de tratarlo y controlarlo.

Considerando lo anterior algunos analistas podrán tener incluso un solo cliente, con el fin de darle un servicio de la mejor calidad. Por lo cual resulta muy importante contar con manuales de operación de los clientes mas importantes, (por lo menos de los 25 mas importantes).

2. APLICACIÓN DE PAGOS Y DE NOTAS DE CRÉDITO:

2.1. La aplicación contable del pago deberá hacerse por el analista a mas tardar al día siguiente al que se reciban dichos desgloses de pago directamente del cliente, afectando la totalidad de las facturas pagadas por el cliente aún y cuando estas sean pagadas con descuentos por

condiciones comerciales y pasarlas al estatus de Charge Back, con objeto de que en sistema se tengan identificadas y cuando se emita la nota de crédito correspondiente sean aplicadas correctamente.

2.2. Por ningún motivo se realizarán aplicaciones de pagos o de Notas de Crédito a facturas diferentes a las mencionadas en los desgloses de pago de los clientes, ya que ello origina que se pierda el control de la cuenta. Si alguien realiza una aplicación de esta forma, ello será motivo de una sanción, además de ser mencionada en su evaluación trimestral y se procederá de acuerdo a la administración de la compañía considere:

2.3. El registro contable con afectación al Charge Back debe ser como sigue:

Bancos	x	/	Clientes
x		/	Factura por factura
Clientes		x	/

- Status Charge Back
factura por factura

2.4. Solamente se deberán pasar a este estatus las facturas pagadas por los clientes con descuentos y deberán permanecer en el mismo en tanto no se aclaren y cobren o se emita y se aplique la Nota de Crédito.

2.5. No deberán registrarse en estatus de Charge Back las facturas que estén en aclaración con el cliente, esto es que el cliente no las reconozca como compra, ya que ello no permitiría ver a primera vista el problema y se podría dejar de tomar una decisión apropiada y oportuna. Si alguien realiza una aplicación de esta forma, ello será motivo de una sanción, que además de ser mencionado en su evaluación trimestral y se procederá de acuerdo a como la administración de la compañía considere.

3. SOPORTE DE LOS REGISTROS CONTABLES Y CONTROL DE LOS MISMOS:

3.1. Todas las aplicaciones de pagos y de Notas de Crédito (offsets) deberán tener anexo copia del desglose de pago por factura y detalle de los descuentos correspondientes.

Estas aplicaciones deberán ser realizadas con base en los desgloses de pago proporcionados por los clientes, o los que aparezcan en la página de internet del cliente o en su caso la correspondencia recibida de ellos ya sea vía correo electrónico o vía fax. En ambos casos se deberá contar con el soporte de que realmente esa documentación ha sido enviada por el cliente.

Una vez revisado por el subgerente de grupo se autorizará y será turnado el departamento de Finanzas o Contabilidad para su confirmación y serán devueltos al becario de cobranza para que sean archivados.

3.2. Al día hábil siguiente se deberá entregar una copia del desglose del cliente al gerente de ventas, con el fin de que este realice las aclaraciones necesarias con el cliente en cuanto a los descuentos realizados en su pago, elabore la reclamación respectiva conjuntamente con el analista o en su caso realice la nota de crédito correspondiente.

3.3. En caso de descuentos efectuados por los clientes que no sean por aportaciones especiales (variables), el gerente de ventas deberá dar una respuesta de su aclaración y/o la nota de crédito correspondiente en un plazo tal, dependiendo del proceso interno del cliente.

Las notas de crédito por condición comercial fija podrán ser emitidas por el analista de cobranza a más tardar el día 5 del mes siguiente, cabe señalar que estas han sido autorizadas desde el inicio del año normalmente. Sin embargo deberá ser firmada invariablemente por el Gerente de Ventas y sus directores.

4. ARQUEO DE CARTERA PERIÓDICO:

Por los clientes que pagan con acuse de recibo, los analistas deberán asegurarse en forma quincenal con base en la facturación, que se cuente con el acuse de recibo correspondiente, esta revisión deberá hacerse al final de la quincena siguiente para dar tiempo a que los mismos hayan sido recibidos por el responsable de documentación, además deberán checar que en caso de existir rechazos de mercancía según los acuses de recibo se haya emitido la nota de crédito correspondiente por el Cedis.

En caso de acuses faltantes se deberá reportar al subgerente correspondiente de inmediato.

5. ACTUALIZACIÓN Y CAMBIO DE FECHAS CON BASE EN ACUSES Y CONTRARECIBOS:

En forma semanal los subgerentes deberán realizar una actualización del cambio de fechas con base en acuses recibidos y/o contrarecibos.

6. CONTROL Y USO DE LOS DESGLOSES DE PAGO:

6.1. Los analistas deberán llevar un archivo por cada cliente de los desgloses de pago en forma electrónica y físicamente el cual al final del año deberá ser entregado al archivo general de cobranza. Estos desgloses deberán estar debidamente referenciados al voucher en el cual fueron contabilizados o en su caso contar con una copia anexa de este.

6.2. Los descuentos incluidos en los desgloses de pago deberán ser monitoreados en forma mensual contra las notas de crédito emitidas por concepto de condición fija, variable, apoyos especiales o devoluciones, dejando evidencia formal de dicha revisión, conjuntamente con el departamento de ventas, con el fin de dar seguimiento a la aclaración y/o emisión de las notas de crédito y o aclaraciones respectivas en forma oportuna.

REPORTES:

CONTROL DE LOS SALDOS CON ANTIGÜEDAD MAYOR A 60 DÍAS

Se deberá realizar un análisis de los saldos con antigüedad mayor a 60 días sin considerar los saldos en cartera legal, este análisis deberá ser realizado durante la penúltima semana de cada mes y al cierre del mismo a nivel detalle (por factura) con la finalidad de reportar y establecer en conjunto con el departamento de ventas un plan de acción para cada caso y así poder tener un saldo mas depurado en el cierre del mes.

Se deberá llevar un control estricto del cumplimiento del plan de pagos, en caso de no cumplirse se deberá informar de inmediato al Gerente de ventas respectivo con la finalidad de que este se ponga en contacto con el cliente.

En caso de no recibir una respuesta adecuada, se deberá solicitar una cita para poder visitar al cliente por parte del analista, su subgerente o gerente del área de cobranza acompañados por el gerente y/o director de ventas, estas visitas siempre coordinadas por el área de ventas.

En principio todos los clientes que aparezcan con saldos vencidos a mas de 60 días en el sistema o con un charge back mayor a 30 días será bloqueada su línea de crédito; y deberá ser reportado formalmente a la dirección de finanzas y de ventas.

Los montos y/o %'s de liberación serán autorizados por la dirección de finanzas con base en los planes de pago obtenidos por el gerente de ventas y/o plan razonable de trabajo para la "limpieza" de la cuenta en caso de que ello se deba a la falta de emisión de notas de crédito.

Es necesario contar con esta información, ya que a su vez se debe reportar a la Compañía de seguros en forma mensual. Si los saldos vencidos corresponden a saldos reales cobrables, se deberá contar por lo menos con un plan de pago firmado por parte del cliente, y si corresponden a notas de crédito pendientes se deberá discutir con el personal de ventas, elaborar un plan de acción para la emisión de las mismas, que permita darle seguimiento posteriormente.

CONTROL DEL CHARGE BACK

En forma diaria uno de los subgerentes deberá el charge back en el sistema mediante la opción A/R /Inquiry / Charge Back History Inquiry / Summary by Customer, con la finalidad de conocer la antigüedad según el reporte del sistema verificando la información con cada uno de los analistas y gerente de ventas para establecer un plan de acción formal.

Por su parte los analistas al cierre de cada mes deberán realizar un análisis del Charge Back acumulado hasta el último pago recibido discutirlo con su subgerente o gerente en su caso previo a su entrega y discusión con el gerente de ventas para la limpieza del mismo,

dejando evidencia de su revisión tal que permita darle seguimiento posteriormente.

El plan de acción deberá ser reportado a la dirección de ventas, gerente de cobranza y director de finanzas, y asegurar el cumplimiento oportuno del mismo.

CONTROL DEL UNAPPLIED CASH

En forma diaria uno de los subgerentes deberá revisar el unapplied cash en el sistema mediante la opción A/R/LIST/AR Detail Aged Trial Balance/Summary Aging with Selection/ C/M y Unapplied, con la finalidad de conocer la antigüedad individual por cliente y analizar el porque de las antigüedades, verificando la información con cada uno de los analistas para establecer un plan de acción inmediato.

RESUMEN DE PAGOS Y DESCUENTOS EFECTUADOS

Los analistas deberán llevar un resumen de todos los pagos efectuados en el año por los clientes,

Este resumen deberá mostrar también todos los descuentos efectuados por los clientes identificados por concepto (Devoluciones, Publicidad, Distribución, Diferencias en precio, Pagos de menos, etc.)

El objetivo de este resumen es conocer en cualquier momento todos los descuentos efectuados por los clientes que sirva para tomar decisiones.

CONFIRMACIONES DE SALDOS

Se deberá confirmar los saldos con los clientes por lo menos 3 veces al año. Los meses en que se realizarán dichas confirmaciones serán al cierre del mes de Junio, Diciembre y en los meses que la administración lo solicite por alguna circunstancia en especial.

Se deberá dar seguimiento a las aclaraciones y depuraciones de todas las partidas en conciliación.

CIERRE ANUAL

Al cierre del año se deberá realizar un análisis de todas las operaciones realizadas con el cliente en cuanto a Ventas, Condiciones Comerciales devengadas y notas de crédito otorgadas, situaciones de importantes en cuanto a aclaraciones, reclamos y pendientes de importancia.

Este reporte deberá ser firmado por el Gerente de Ventas, Director de Ventas, Gerente de Cobranza y Director de Finanzas, servirá de control para dar seguimiento el año siguiente.

CARTERA LEGAL

En este rubro se clasifican todos los clientes contra los que se está llevando un juicio legal para la obtención del adeudo.

PROCEDIMIENTO PARA ENVIO A CARTERA LEGAL:

Se debe considerar que al cliente que se le demande legalmente, difícilmente en el futuro se volverá a tener relación de negocio, lo que

representa por tanto un cliente perdido para la Compañía, sin embargo se debe establecer un proceso para que se decida establecer legalmente una demanda contra este tipo de clientes:

1. Conocimiento de la situación general de negocio del cliente en cuanto a su buena marcha, expansión, apertura de nuevas sucursales o tiendas, de cierre de estas o de problemas de cumplimiento de pagos con otros proveedores, esto nos podrá dar una base para tomar una decisión.

2. En caso de que el cliente empiece con retrasos importantes y anormales se deberá investigar la causa real de los mismos, tratar de obtener los pagos correspondientes y suministrar sus pedidos de mercancía de acuerdo a esta situación, con autorización de la dirección de finanzas.

3. Conocimiento de algún problema legal o laboral importante en contra del cliente, de su compañía o de carácter personal. (Gubernamental, huelga, prisión, etc.)

4. En caso de que no se obtengan los pagos del cliente en un tiempo razonable y además se tenga conocimiento o algún indicio de lo mencionado anteriormente y escuchando los comentarios y aprobación del Gerente y Director de ventas se determinará iniciar las gestiones legales en contra del cliente con objeto de reclamar legalmente el pago.

6. Una vez decidido se elaborará la petición formal a la dirección de finanzas y dirección general para su autorización.

7. Una vez autorizado, e iniciado el proceso legal, se traspasará el vendedor del cliente a la cartera denominada como “cartera legal” a la

cual le dará seguimiento el departamento de Legal de la compañía y el gerente de cobranza.

ACTIVIDADES

COBRANZA

- Aplicación correcta y en tiempo de los pagos y notas de crédito una vez obtenido el desglose de pago de parte del cliente
- Recolección de los cheques en el caso de clientes que pagan con cheque, excepto clientes foráneos, excepto por los clientes que se controlan en las oficinas foráneas.
- Obtención del desglose de pagos directamente de los clientes en el caso de que los clientes no publiquen en Internet estos.
- Emisión de las notas de crédito por condición comercial fija, excepto por los clientes que se controlan en las oficinas foráneas.
- Realizar las aclaraciones cuyo responsable sea el área de cuentas por cobrar del cliente.
- Realizar las aclaraciones en cuanto a la emisión de notas de crédito por rechazo por parte del Cedis.

VENTAS:

- Obtención de planes de pagos, en caso de clientes con antigüedad mayor a 60 días.
- Aclaración de descuentos efectuados por los clientes cuyo responsable sea el área de compras del cliente.
- Emisión de las notas de crédito por condición comercial variable y apoyos especiales

- Seguimiento a las devoluciones notificadas por los clientes hasta su ingreso en la bodega “S”

ACTIVIDADES CONJUNTAS:

- Elaboración de reclamos
- Elaboración del formato de “cierre anual”

Puntos importantes de la política:

1. Recibir los desgloses de pago, directamente del cliente
2. Emitir notas de crédito solo que se identifiquen con los descuentos efectuados por los clientes en sus desgloses de pago.
3. Emisión de notas de crédito por condición fija por el departamento de Cobranza.
4. Aplicación de pagos y notas de crédito solamente con base en los desgloses de pago de los clientes
5. Anexar soportes a los vouchers
6. Arqueo de cartera en forma quincenal
7. Reportes de control y mejorar la comunicación formal con Ventas:
 - Saldos vencidos a mas de 60 días
 - Análisis del Charge Back
 - Análisis del Unapplied Cash
 - Resumen de pagos y descuentos
 - Confirmación de saldos
 - Conciliaciones de saldos
 - Cierre anual

5.3 INVESTIGACIÓN

Para poder crear equipos de trabajo es necesario que detectemos el pensar de los empleados en este departamento para con ello realizar la apropiada transición del trabajo en equipo.

Por tal motivo se realizó un cuestionario a los empleados del departamento de cobranza que en total son catorce, de los cuales once son analistas y 3 jefes de departamento, para contraponer si lo que piensan los subordinados es lo que están transmitiendo realmente los jefes; se les aplicó cuestionarios diferentes.

Los cuestionarios aplicados se presentan a continuación:

El siguiente es el formato que se les entregó a los analistas

Empresa _____ Antigüedad _____

Departamento _____ Puesto _____

1.- ¿Existen metas claras en su departamento?

a)Si b)No c)No se ¿Por qué? _____

2.- ¿Comparte usted sus metas individuales para desarrollar las metas del departamento?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

3- ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

4.- ¿Su departamento cuenta con dinámicas en las que se reúnan propuestas de sus integrantes?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

5.-¿Su jefe impone sus decisiones en el trabajo?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

6.- ¿Cree usted que su jefe ejerce liderazgo en su departamento?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

7.- ¿Considera que su jefe reconoce sus aciertos?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

8.- ¿Considera que su jefe sanciona sus errores?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

9.- ¿Considera que obtiene de su jefe una retroalimentación de sus errores o aciertos?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

10.- ¿Su jefe inmediato colabora con usted en la resolución de problemas?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

11.- ¿Considera que trabaja en equipo?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

12.- ¿Qué aspectos considera importantes para mejorar su trabajo?

a)Un buen liderazgo b)Trabajo en equipo c)Motivación d)Otros _____

13.- De las siguientes características ¿cuáles considera que debe tener el trabajo en equipo?

ENUMERE POR ORDEN DE IMPORTANCIA

- _____ Trabajar hacia metas comunes
- _____ Una buena participación
- _____ Confianza, Solidaridad y Ayuda mutua
- _____ Expectativas con enfoque común
- _____ Conocimiento y habilidades complementarias
- _____ Debe ser un grupo pequeño
- _____ Otros _____

14.- ¿Qué características considera que hacen falta en su departamento para un buen liderazgo?

ENUMERE POR ORDEN DE IMPORTANCIA

- _____ Destacar el reconocimiento al departamento y las recompensas
- _____ Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
- _____ Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva
- _____ Dar autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia
- _____ Inspirar y motivar el equipo para que alcance niveles de desempeño elevados
- _____ Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna
- _____ Alentar y apoyar las decisiones del equipo
- _____ Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive
- _____ Otros _____

El presente es el formato del cuestionario realizado tanto al gerente como a los subgerentes

Empresa _____ Antigüedad _____

Departamento _____ Puesto _____

1.- ¿Existen metas claras en su departamento?

a)Si b)No c)No se ¿Por qué? _____

2.- ¿Comparte usted sus metas individuales para desarrollar las metas del departamento?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

3.- ¿Considera que toma en cuenta las opiniones de sus empleados?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

4.- ¿Su departamento cuenta con dinámicas en las que se reúnan propuestas de sus integrantes?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

5.-¿La mayoría de las decisiones son tomadas?

a)Por usted b)Empleados c)En conjunto d)Un superior

6.- ¿Considera usted que ejerce liderazgo en su departamento?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

7.- ¿Considera que reconoce los aciertos de sus empleados?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

8.- ¿Considera que sanciona los errores de sus empleados?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

9.- ¿Considera que da una retroalimentación de sus errores o aciertos a sus empleados?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

10.- ¿Colabora usted con sus empleados en la resolución de problemas?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

11.- ¿Considera usted que sus empleados trabajan en equipo?

a)Si b)No ¿Por qué? _____

12.- ¿Qué aspectos considera importantes para mejorar su trabajo?

a)Un buen liderazgo b)Trabajo en equipo c)Motivación d)Otros _____

13.- ¿De las siguientes características cuales considera que debe tener el trabajo en equipo?

ENUMERE POR ORDEN DE IMPORTANCIA

- Trabajar hacia metas comunes
 - Una buena participación
 - Confianza, Solidaridad y Ayuda mutua
 - Expectativas con enfoque común
 - Conocimiento y habilidades complementarias
 - Debe ser un grupo pequeño
 - Otros _____
-

14.- ¿Qué características considera que debe tener para ejercer un buen liderazgo?

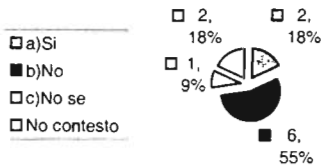
ENUMERE POR ORDEN DE IMPORTANCIA

- Destacar el reconocimiento al departamento y las recompensas
 - Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
 - Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva
 - Dar autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia
 - Inspirar y motivar el equipo para que alcance niveles de desempeño elevados
 - Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna
 - Alentar y apoyar las decisiones del equipo
 - Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive
 - Otros _____
-

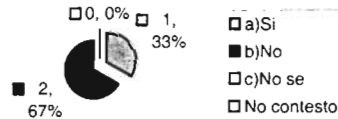
5.4 RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

Después de realizar el cuestionario estos fueron los resultados presentados gráficamente para una mayor apreciación. El cuestionario aplicado a los analistas está indicado por el número de pregunta seguido por una “ A “ y el realizado al gerente y a los subgerentes esta indicado por el número seguido de “ J “. A su vez las preguntas se encuentran contrapuestas para reflejar las opiniones empleado – jefe; y, a continuación se presenta el diagnóstico obtenido del resultado de cada pregunta.

1A.- ¿Existen metas claras en su departamento?



1J.- ¿Existen metas claras en su departamento?



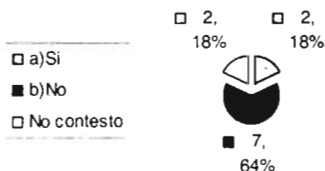
Grupo A: El 55% de los analistas considera que no existen metas claras en su departamento, el 18% opinan que si, el 9% no sabe y el 18% no contestó.

Grupo J: Por la otra parte el 67 % de los jefes dice que no existen metas claras y el 33% que sí.

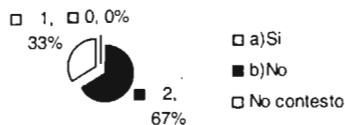
Como podemos observar no existen metas claras en el departamento ya que solo el 18% de los analistas dicen conocerlas y el 55% en cambio asegura que no las hay comentando que existen deficiencias en la dirección o que nunca se han analizado a fondo, aquí se toma como meta el mismo título del departamento Cobranza = cobrar.

Por parte de los líderes del departamento solo el gerente dice conocer la meta, es aquí donde notamos que existe un problema de comunicación entre la persona a cargo del departamento y sus subalternos, incluyendo a los inmediatos, los subgerentes.

2A.- ¿Comparte usted sus metas individuales para desarrollar las metas del departamento?



2J.- ¿Comparte usted sus metas individuales para desarrollar las metas del departamento?

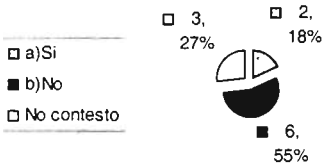


Grupo A: El 18% comparte sus metas con las del departamento, el 64 % no comparte sus metas y el 18% no contestó.

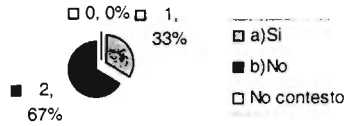
Grupo J: El 67% no comparte sus metas y el 33% sí.

Relacionando esta pregunta con la anterior de que la mayoría no conoce las metas de su departamento, es claro y lógico observar que no comparten las suyas; la minoría que si las comparte, comenta hacerlo por apoyo a la empresa y al departamento.

3A- ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?



3J- ¿Considera que toma en cuenta las opiniones de sus empleados?

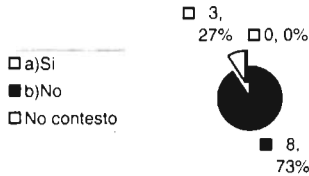


Grupo A: El 55% considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta, el 18% que sí y el 27% no contestó.

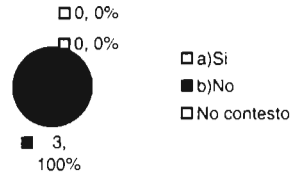
Grupo J: El 67% no toma en cuenta la opinión de sus empleados y el 33% considera que si lo hace.

Se puede notar que existen diferentes puntos de vista entre analistas y jefes en cuanto si son tomadas en cuenta las opiniones o no, mientras los analistas se sienten no escuchados, el gerente cree si estar tomando en cuenta las opiniones de sus subordinados. En la entrevista se notó una gran necesidad de expresar las necesidades del área por parte de los analistas; ya que son ellos quienes conocen los problemas del departamento y creen tener ideas para resolverlos.

4A.- ¿Su departamento cuenta con dinámicas en las que se reúnan propuestas de sus integrantes?



4J.- ¿Su departamento cuenta con dinámicas en las que se reúnan propuestas de sus integrantes?

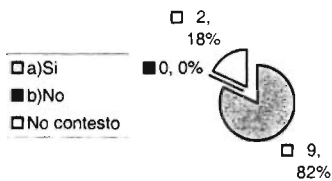


Grupo A: El 73% afirma que no existen dinámicas para reunir propuestas en su departamento, y el 27% se abstuvo de contestar.

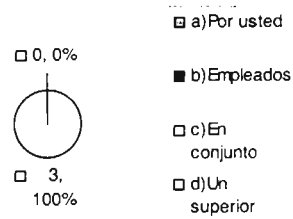
Grupo J: El 100% dice que no se cuentan con dinámicas para reunir propuestas.

Como se puede observar no existen dinámicas para reunir propuestas, de ahí se desprende que el personal sienta que no están siendo tomadas en cuenta sus ideas, manifiestan que para los jefes eso es pérdida de tiempo; que se deben enfocar mas al trabajo diario que a la mejora del mismo, no se observa proyección para mejorar el futuro solo acción para el presente, aunque como se menciono anteriormente los analistas tienen demasiadas propuestas en mente esperando la oportunidad de ser escuchadas.

5A.-¿Su jefe impone sus decisiones en el trabajo?



5J.-¿La mayoría de las decisiones son tomadas?



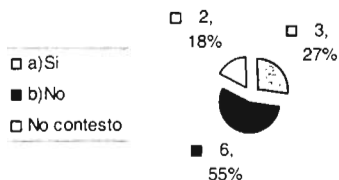
Grupo A: El 82% considera que su jefe impone las decisiones en el trabajo y el 18% no contestó.

Grupo J: El 100% supone que las decisiones son tomadas por un superior.

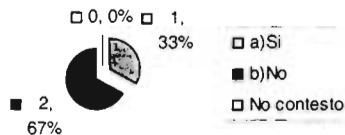
Los comentarios que hicieron los analistas en el cuestionario fueron encaminados hacia una opinión en común del gerente del departamento, él ejerce un liderazgo dictatorial sobre ellos, algunos lo toman natural ya que es el jefe, en cambio otros lo ven con resentimiento y se sienten de algún modo manejados.

Los jefes del departamento en cambio indican sentirse también ellos dependientes de las órdenes de la dirección y otro mas, cree estar tomando las decisiones en conjunto con los analistas siendo que ninguno de estos lo cree así.

6A.- ¿Cree usted que su jefe ejerce liderazgo en su departamento?



6J.- ¿Considera usted que ejerce liderazgo en su departamento?

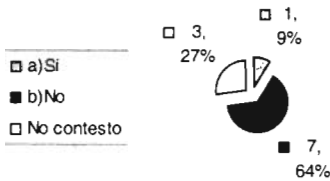


Grupo A: Solo el 27% considera que su jefe ejerce liderazgo, el 55% no lo considera así y el 18% no contestó.

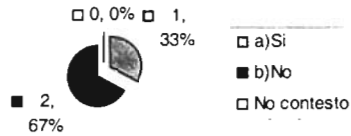
Grupo J: El 67% considera que no esta ejerciendo liderazgo y el 33% que si lo ejerce.

Aquí se refuerza una de las preguntas anteriores en cuanto a que el liderazgo existente en el departamento es el dictatorial, el cual algunos integrantes lo ven bien y otros no; en cuanto a los subgerentes admiten carecer de liderazgo e indican que es por parte de la dirección que no los deja ejercerlo como debiera ser.

7A.- ¿Considera que su jefe reconoce sus aciertos?



7J.- ¿Considera que reconoce los aciertos de sus empleados?

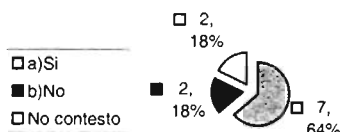


Grupo A: El 64% considera que su jefe no reconoce sus aciertos, el 9% que sí y el 27% no contestó.

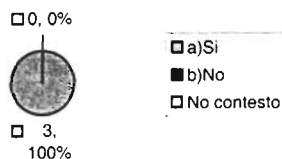
Grupo J: El 67% no reconoce los aciertos logrados por sus empleados mientras el 33% considera que si lo hace.

Vemos como en ésta pregunta existe una inclinación hacia la falta de reconocimiento de los aciertos y un mínimo porcentaje que piensa lo contrario; en los que sí consideran reconocidos sus aciertos comentan que se da sólo en las ocasiones en las que el gerente fue participe de ellos; también observamos que entre los jefes uno cree estar reconociendo los aciertos mientras que dos no lo consideran de esa manera.

8A.- ¿Considera que su jefe sanciona sus errores?



8J.- ¿Considera que sanciona los errores de sus empleados?



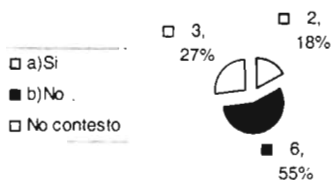
Grupo A: El 18% considera que su jefe no sanciona los errores, el 64% que si lo hacen y el 18% no contestó.

Grupo J: El 100% cree que sanciona los errores a sus empleados.

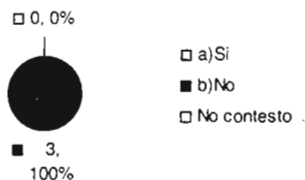
En comparación con la pregunta anterior aquí la mayoría esta de acuerdo en que el líder si sanciona los errores, unos lo toman de una manera que retroalimenta mientras que a otros les parece que busca evidenciarlos; se nota una división entre los analistas la mayoría que ve al líder como un dictador y la minoría que lo ve como el jefe que solo hace su trabajo, ya sea bien o mal.

En cuanto a las respuestas de los jefes todos coincidieron en que si se sancionan los errores, que es mas necesario que reconocer los aciertos, ya que estos últimos son parte del trabajo y los errores se deben sancionar para no volver a cometerlos.

9A.- ¿Considera que obtiene de su jefe una retroalimentación de sus errores o aciertos?



9J.- ¿Considera que da una retroalimentación de sus errores o aciertos a sus empleados?

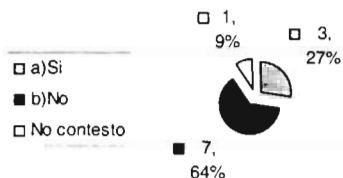


Grupo A: El 55% considera que no obtiene una retroalimentación de los errores o aciertos, el 18% sí y el 27% no contestó.

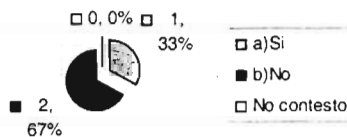
Grupo J: El 100% considera que no está dando una retroalimentación de sus errores o aciertos a los empleados.

Esta pregunta reafirma las dos anteriores en que no se reconocen los aciertos y cuando hay errores, sólo existe el regaño; los que opinan que si existe la retroalimentación dicen que éste no es un proceso formal, sino durante el trato; depende mucho del estado de ánimo de los jefes para retroalimentar o no a su personal. Mientras que la mayoría de los jefes están conscientes de la falta de retroalimentación, a su parecer por falta de tiempo.

10A.- ¿Su jefe inmediato colabora con usted en la resolución de problemas?



10J.- ¿Colabora usted con sus empleados en la resolución de problemas?



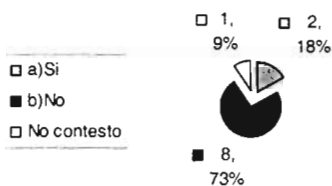
Grupo A: El 27% de los empleados considera que su jefe colabora con ellos en la resolución de problemas, el 64% no lo cree así y el 9% no contestó.

Grupo J: El 64% considera que no colabora con ellos en la resolución de problemas y el 33% que si lo hace.

La mayoría no siente apoyo en la resolución de problemas, consideran que sus jefes solo les exigen resultados sin conocer realmente las causas, de los que consideran tener apoyo mencionan que es debido a que el problema también le afecta al jefe.

En cuanto a las respuestas de los líderes varían un poco ya que comentan hacerlo en situaciones importantes que necesiten de su participación.

11A.- ¿Considera que trabaja en equipo?



11J.- ¿Considera usted que sus empleados trabajan en equipo?



Grupo A: el 73% considera que no trabaja en equipo, el 18% que si y el 9% no contestó.

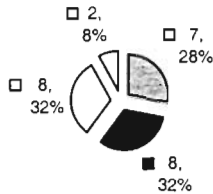
Grupo J: El 100% contestó que sus empleados no trabajan en equipo.

Podemos notar que no existen equipos de trabajo como tales, la percepción de trabajar en equipo es meramente por compañerismo y no porque sea una forma de trabajar en el departamento como un equipo establecido con normas y planes de desarrollo por cumplir; aunque la mayoría comenta estar más enfocado en sus actividades individuales.

El 100% de los jefes está de acuerdo en que los integrantes no trabajan en equipo, pero manifiestan una enorme necesidad de hacerlo; ya que consideran que los problemas del departamento son iguales para todos y trabajándolos en conjunto se tendrá un mejor resultado.

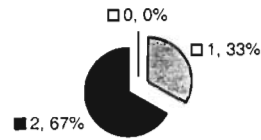
12A.- ¿Qué aspectos considera importantes para mejorar su trabajo?

- a) Un buen liderazgo
- b) Trabajo en equipo
- c) Motivación
- No contesto



12J.- ¿Qué aspectos considera importantes para mejorar su trabajo?

- a) Un buen liderazgo
- b) Trabajo en equipo
- c) Motivación
- No contesto



Esta pregunta fue respondida marcando los aspectos que consideraron teniendo la opción de marcar una o más respuestas.

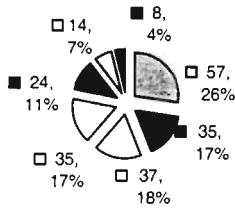
Grupo A: Un buen liderazgo es considerado importante por el 28%, trabajo en equipo el 32% al igual que motivación con el 32% y el 8% no contestó.

Grupo J: El 33% consideró un buen liderazgo y el 67% el trabajo en equipo.

En esta gráfica se observa un punto muy importante en el que para la mayoría de los analistas consideran que la motivación es uno de los aspectos más relevantes para mejorar su trabajo, para los líderes del departamento esta opción ni siquiera figura para la mejora del área, para los analistas otro de los puntos más importantes es un buen liderazgo para los jefes el de mas peso es el trabajo en equipo, actividad en la que no recae en ellos la responsabilidad del mal desempeño del departamento como en las otras dos opciones.

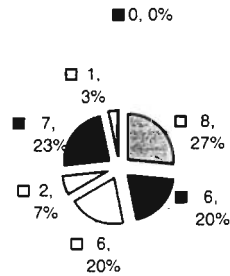
**13A.- De las siguientes características
¿cuáles considera que debe tener el
trabajo en equipo?**

- Trabajar hacia metas comunes
- Una buena participación
- Confianza, Solidaridad y Ayuda mutua
- Expectativas con enfoque común
- Conocimiento y habilidades complementarias
- Debe ser un grupo pequeño
- No contesto



**13J.- De las siguientes características
¿cuáles considera que debe tener el
trabajo en equipo?**

- Trabajar hacia metas comunes
- Una buena participación
- Confianza, Solidaridad y Ayuda mutua
- Expectativas con enfoque común
- Conocimiento y habilidades complementarias
- Debe ser un grupo pequeño
- No contesto

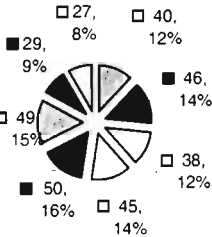


Para los dos grupos la importancia quedó así:

	Grupo A (porcentajes)	Grupo J (porcentajes)
Trabajar hacia metas comunes	26	27
Una buena participación	17	20
Confianza, Solidaridad y ayuda mutua,	18	20
Expectativas con enfoque común	17	7
Conocimiento y habilidades complementarias	11	23
Grupo pequeño	7	3
No contesto	4	0

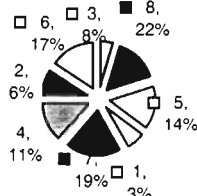
14A.- ¿Qué características considera que hacen falta en su departamento para un buen liderazgo?

- Destacar el reconocimiento al departamento y las recompensas
- Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva
- Dar autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia
- Inspirar y motivar el equipo para que alcance niveles de desempeño elevados
- Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna
- Alentar y apoyar las decisiones del equipo
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive



14J.- ¿Qué características considera que debe tener para ejercer un buen liderazgo?

- Destacar el reconocimiento al departamento y las recompensas
- Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva
- Dar autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia
- Inspirar y motivar el equipo para que alcance niveles de desempeño elevados
- Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna
- Alentar y apoyar las decisiones del equipo
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive



	Grupo A (porcentajes)	Grupo J (porcentajes)
Destacar el reconocimiento al departamento y las recompensas	12	8
Generar confianza y una norma de trabajo en equipo	14	22
Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva	12	14
Dar autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia	14	3
Inspirar y motivar el equipo para que alcance niveles de desempeño elevados	16	19
Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna	15	11
Alentar y apoyar las decisiones del equipo	9	6
Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive	8	17

Existe una gran necesidad e inquietud por aumentar la productividad en el departamento; se cuenta con la disposición adecuada de todos lo integrante por proponer mejoras y desarrollar su trabajo eficazmente.

Los resultados de los cuestionarios nos muestran la existencia de los problemas los cuales debemos tomar muy en cuenta para lograr la integración del personal y así ofrecer nuestra propuesta de equipo.

Como vimos uno de los puntos más importantes es el tener metas claras en el departamento por que éstas son la base para la obtención de resultados a nivel departamento. Existe el interés por involucrarse en las metas lo que nos ayudará en la integración.

Es importante hacer notar que para que funcione correctamente un equipo se debe tomar en cuenta todas y cada una de las opiniones de los integrantes buscando dinámicas en las cuales se puedan reunir estas propuestas.

Las decisiones deben ser tomadas en conjunto y no sólo por un superior como ocurre actualmente, el que se sustente como líder tiene que actuar como conductor de las decisiones dirigiendo éstas. Debe existir una colaboración en la resolución de problemas.

Los líderes tienen que tener claro que deben destacar el reconocimiento al grupo y a las recompensas, así mismo deben dar al grupo una retroalimentación adecuada tanto a errores como aciertos.

Deben identificar claramente lo que es trabajar en equipo. Como lo vimos en los resultados una buena parte esta coincide en que no lo realizan; sin embargo los analistas están conscientes que uno de los aspectos mas importantes para mejorar su trabajo es el trabajar en equipo así como el que exista una motivación y posteriormente un buen liderazgo. El gerente y los subgerentes deben considerar que el trabajo en equipo es el aspecto más importante y en segundo lugar el liderazgo.

De las características que debe tener un trabajo en equipo también los analistas tienen ideas claras respecto a lo que este debe tener y a sobre cuales son las más importantes.

Para las características de los líderes las respuestas son más equilibradas puesto que consideran que un buen líder debe tener todos esos atributos en la misma proporción.

RECOMENDACIONES

Después de realizar el análisis de la información obtenida por los diversos medios, notamos primeramente que existe una frustración por parte de los empleados de no conocer exactamente las actividades y responsabilidades a su cargo.

La recomendación incluye los siguientes puntos:

1. Descripción de puestos
2. Diagrama del proceso de cobranza
3. Pasos para la formación del equipo de trabajo en el departamento de cobranza.

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: Analista de cobranza

PUESTO JEFE INMEDIATO: Subgerente de Cobranza

DEPARTAMENTO: Cobranza

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Las actividades desarrolladas por el personal del Departamento de Cobranza, como su objetivo, están encaminadas a la adecuada administración y control de la cartera. Organiza, administra y controla las cuentas de los clientes a su cargo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- Registro de los depósitos bancarios diariamente, obtención y aplicación de los desgloses de pago.
- Comunicarse con los clientes para gestionar el pago de sus adeudos.
- Aclaración y conciliación de saldos.
- Entrega de documentación al cliente.
- Elaboración de presupuesto de cobranza.
- Elaborar reportes de resultados mensuales y anuales.
- Confirmación de saldos con clientes.
- Revisión de las notas de crédito entregadas por los departamentos de ventas, servicio y almacén.
- Confirmación de las notas de crédito y/o débito previamente revisadas.
- Aplicación de los offset generados por la elaboración de las notas.
- Depuración de los descuentos efectuados por los clientes, llevados a la cuenta de Charge Back.

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Lic. En Administración y/o Contaduría

EDAD: de 23 a 33 años

ESTADO CIVIL: Indistinto

HABILIDADES REQUERIDAS:

- facilidad de palabra
- capacidad de negociación
- toma de decisiones
- amplio criterio
- analítico
- organizado
- trabajo en equipo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Subgerente de Cobranza

PUESTO JEFE INMEDIATO: Gerente de Cobranza

PUESTO DE PERSONAL A SU CARGO: Analista de cobranza

DEPARTAMENTO: Cobranza

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Administra y controla las operaciones de la recuperación de cartera.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- Ejecutar los proyectos específicos para la disminución de cartera vencida.
- Apoyo a los analistas de cobranza en la gestión de cobro.
- Supervisión de las cuentas de los analistas asignados a este.
- Analizar las condiciones comerciales de los clientes a su cargo.
- Participación conjunta con los ejecutivos de ventas en la recuperación de saldos vencidos.
- Organizar juntas periódicas para establecer estrategias de cobro específicas.
- Confirmación de vouchers generados por los analistas a su cargo.
- Coordinación de juntas con clientes internos o externos para aclarar posibles diferencias en saldos.

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Lic. En Administración y/o Contaduría

EDAD: de 33 a 37 años

ESTADO CIVIL: Indistinto

HABILIDADES REQUERIDAS:

- facilidad de palabra
- capacidad de negociación
- toma de decisiones
- amplio criterio
- analítico
- don de mando

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Cobranza

PUESTO JEFE INMEDIATO: Director de Finanzas

PUESTO DE PERSONAL A SU CARGO: Subgerentes y Analistas de cobranza

DEPARTAMENTO: Cobranza

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Dirigir la correcta y óptima administración de la cartera, garantizando el flujo monetario por medio de la recuperación de créditos.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- Supervisa la elaboración y el cumplimiento del presupuesto de cobranza.
- Elaboración de las políticas de cobranza.
- Interviene directamente y da seguimiento en la cobranza legal.
- Análisis de la rotación de cartera.
- Elaboración de manuales y procesos.
- Toma de decisiones en cuanto el cobro de intereses.
- Autorización de notas de crédito y/o cargo.
- Fijación conjunta a su departamento de las metas.
- Reportar la cobranza diaria a su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Lic. En Administración

EDAD: de 37 a 43 años

ESTADO CIVIL: Indistinto

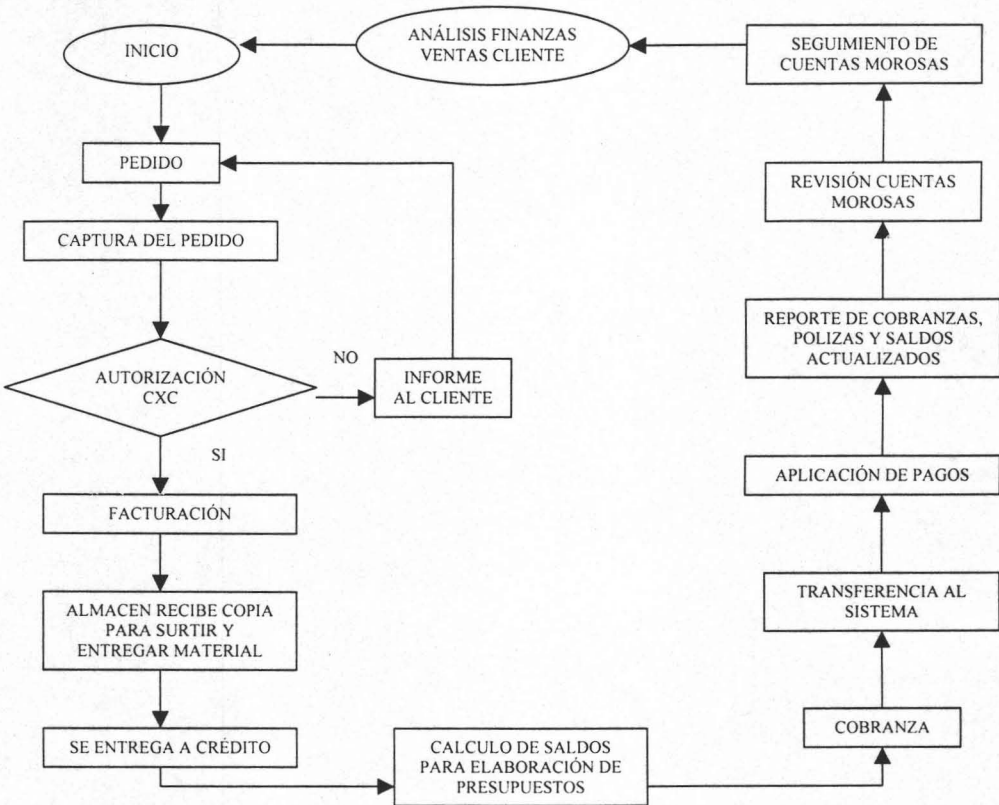
HABILIDADES REQUERIDAS:

- facilidad de palabra
- capacidad de negociación
- toma de decisiones
- liderazgo
- analítico
- don de mando
- dirección de equipos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Para aterrizar y ver de una manera global la importancia y pasos a seguir de las actividades de los integrantes del departamento presentamos el siguiente diagrama

2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA



3. PASOS PARA LA FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA.

El primer paso es la orientación que deben lograr todos los integrantes del departamento de cobranza comprendiendo la importancia de la formación del equipo, los resultados que al llevar a cabo esta formación les proporcionará, no sólo en la productividad o el desempeño sino también personalmente.

Este paso nos ayudará a realizar dinámicas donde se presente información respecto a lo que al trabajar en equipo se ha logrado en otras empresas, así como realizar dentro de la misma sesiones de preguntas y respuestas donde el personal pueda discutir sus interrogantes.

El segundo paso es el desarrollo de la confianza, una vez aclarado todas las dudas respecto a trabajar en equipo es necesario que la gente fomente la consideración mutua, la franqueza y la interacción espontánea. Y la única forma de lograrlo es creando un ambiente propicio donde se genere confianza entre los integrantes del departamento.

Al mismo tiempo todos deben comprometerse con el mismo equipo haciendo saber qué se espera de cada uno, y cada uno decir a que se comprometerá, esto es, qué papel juega cada uno dentro del mismo.

El tercer paso es la clarificación de metas; aquí una vez establecido la confianza, deben establecer los objetivos a lograr; estableciendo de antemano los cursos a seguir para no perder de vista nunca las metas.

Aquí el equipo debe dar su opinión sin restricciones debe poder compartir sus ideas abiertamente, por que esto ayudará a que las metas se alcancen mas rápidamente ya que al ayudar establecer las mismas se sentirá parte de ellas y querrá alcanzarlas.

El cuarto paso es el compromiso, donde se concentran los resultados de todos los pasos anteriores; éste es el punto de partida para la realización de los mismos el lograr la conjunción de los acuerdos, que estos sean coherentes a la realidad, es decir, que las metas sean equiparables a los recursos con que se cuenta; así como la aceptación y el apoyo no solo del departamento sino también de la empresa.

Aquí se debe buscar que los integrantes logren la mayor concordancia para que el equipo logre llegar al éxito, si esto no es bien establecido, se pueden presentar problemas que afectará el proceso.

El quinto paso es el de implantación, donde cada uno ejecuta sus procesos correspondientes siguiendo los cursos propuestos; aquí los miembros asumen claramente sus funciones y responsabilidades, aunque en etapas posteriores se hayan especificado las mismas es necesario aclarar las mismas si surgen dudas dentro del proceso

El sexto paso se denomina de alto desempeño, se presenta al lograr la sinergia es decir dos personas logran hacer lo que tres; todo esto como resultado de la comunicación y la flexibilidad.

Los integrantes deben lograr manejar los conflictos, aquí juegan un papel importante los líderes para lograr la resolución de los conflictos.

El paso 7 es la renovación, todos estamos conscientes de lo cambiante que son los entornos, razón por la cual se debe estar listo a regresar a pasos anteriores para poner todo en orden y continuar.

El equipo debe ser capaz de soportar la transición de llegar a un nivel mas profundo de entendimiento, de entender que comenzará una nueva jornada. Se puede presentar diversos casos cambios de personal, renuncias, reestructuraciones etc. todo esto el equipo debe aprender y afrontar por eso la importancia de las dinámicas para dentro de ellas reafirmar la confianza y los compromisos adquiridos previamente así como lograr la integración de nuevos miembros.

CONCLUSIONES

Todo cambia y las formas de trabajar que sirvieron en su momento pueden quedar obsoletas, el ambiente laboral se ha vuelto mas inestable, la competencia se ha hecho global, la tecnología avanza cada vez más; los dirigentes ya no pueden sencillamente impartir ordenes y esperar que sean obedecidas.

El objetivo principal de esta tesis es dar a conocer la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo dentro del departamento de cobranza, para aumentar la productividad del mismo, se cumplió dado que se analizó el comportamiento de un grupo que no trabaja en equipo y por lo tanto no obtiene resultados satisfactorios, con lo que se comprobó que esto se debe a que se trabaja con metas individuales, con objetivos completamente diferentes y un liderazgo arcaico.

Los equipos de trabajo dan como resultado la armonía y el fortalecimiento de las ideas y el trabajo individual, no es la solución a todos los males pero es el camino correcto para llegar al destino deseado.

Para lograr estos resultados se necesitan una serie de características no imposibles de implantar, puede tomar un poco de tiempo pero se logrará un trabajo eficiente y un equipo de trabajo satisfecho y con la motivación de seguir a delante.

El departamento debe realizar un cambio cultural, sin confundir la autoridad con el poder, y el respeto con el miedo; creando el ambiente propicio para obtener los objetivos planteados utilizando las ideas y apoyándose en todos sus miembros.

Para demostrar que el trabajar en equipo es importante asumimos el reto de desarrollar ésta tesis en conjunto, donde a base de aplicar conocimientos y la información recopilada formamos un equipo; demostrando la hipótesis respecto al incremento de la productividad trabajando en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair John, *Líderes, No Jefes* Legis. Editores SA, Colombia, 1990
- Bedoyere, Quentin de la. *Como resolver problemas en equipo*. Ediciones Granica, España 1993.
- Candace L. Mandello *Crédito y cobranzas*. Grupo Editorial Iberoamerica S.A. de C.V. México 1993.
- Caracciolo Aneé Marie. *Smart Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de los equipos*. Edit. McGrawhill Colombia 2002.
- Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo capacidades para dirigir*. Fondo de cultura económica, México 1994.
- Chang Richard Y. *La construcción de un equipo dinámico*. Ediciones Granica, Argentina 1999.
- Cupelli Rodolfo José. *Organización de créditos y cobranzas*. 2da Edición. Ediciones Macchi, Argentina 1981.
- Fernández Arenas José Antonio. *El proceso Administrativo*. Edit. Diana 2ª edición, México 1999.
- Fernández Losa Nicolás *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*. Civitas Ediciones, España 1999.

Fainstein Hector N. *La gestión de equipos eficaces Organizaciones del siglo XXI*. Ediciones Macchi, Argentina 1997.

Golieb David E. *Crédito y cobros*. Edit. Acrópolis, México 1948. .

Hans Finzel, *Lideres competentes diez principios para el liderazgo*. Ediciones Las Americas AC, México 2002.

Hartzler Meg, Henry Jane E. *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*. Edit. Oxford, México 1999.

Johansen R Robert, et all. *El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo*. Addison-Wesley Iberoamericana S.A. de C.V. Estados Unidos 1993.

Katzenbach, John R. *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Ediciones Granica. España 2000 .

Kotter John P. *El factor Liderazgo*. Edit. Diaz de Santos, España 1990.

Larry Hirschhorn. *Administración en un nuevo ambiente de equipo*. Edit Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos 1993.

Lussier, Robert N. Achua Christopher F. *Liderazgo, Teoría, Aplicaciones y Desarrollo de habilidades*. Edit. Thomson Learning, México 2002.

- Maddux Robert B. *Como formar equipos de trabajo*. Grupo editorial Iberoamericana, Estados Unidos 1994.
- Madux Robert B. *Formación de equipos de trabajo*. Edit. Trillas, México 1991.
- Manz Charles c. et all *Trabajo en equipo y dinámica de grupos* Edit. Limusa Wiley, México 2003.
- Margerison, Charles, McCann Dick. *Administración en Equipo*. Ediciones Macchi, Argentina 1993.
- Molina Aznar Victor E. *Dinámica del crédito y la cobranza*. Edit. ECASA, México 1985.
- Molina Aznar Victor E. *Estrategias para otorgar créditos sanos*. Grupo editorial Isef, México 2001.
- Pérez López Juan Antonio Et All *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Edit. McGrawHill , España 2001.
- Rees Fran. *El liderazgo en los grupos de trabajo*. Edit. Panorama, México 1995.
- Reothschild William E. *Las 4 caras del Liderazgo estratégico. Líderes audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios*. Ediciones Macchi, México 1995.

Reyes Ponce Agustín. *Administración Moderna*. Limusa Noriega editores, México 2002.

Robert Johansen et all. El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo. Addison – Wesley Iberoamericana, Estados Unidos 1993..

Robson Mike. *Círculos de Calidad en acción*. Ventura ediciones S.A. de C.V. México 1991.

Sampieri Hernández Roberto et all. *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill, México 1994

Seder, John W. *Crédito y cobranzas*. Edit. CECSA, México 1993.

Siliceo Aguilar Alfonso. *Líderes para el siglo XXI* Edit. McGraw Hill, México 1997.

Zorrilla Arenas, Santiago. *Introducción a la metodología de la Investigación*. Edit Océano

“El liderazgo como un proceso” Contacto # 142 David Gilling Casados.