



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

PROCESOS COMUNICATIVOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL. FACTORES CLAVE  
EN LA PERMANENCIA PARA FEDERAL COLLECTION BUREAU 2012.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR “ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y  
CULTURA” Y EXAMEN PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

MARILÚ SANTIAGO MENDOZA

ASESOR: LIC. JAVIER IGNACIO ÁVILA GUZMÁN

Abril de 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## DEDICATORIA:

*Este trabajo es el resultado de grandes proezas que comenzaron hace poco más de 8 años; lo dedico a todas aquellas personas que confiaron en éste proyecto y que voluntaria o involuntariamente contribuyeron a la realización del mismo.*

*A mi hijo **Noam**: Recuerda que cualquier ideal que te propongas debes emprenderlo aunque el panorama no sea el propicio.*

Conquista tus propósitos exitosamente.

Te amo.

☺☺ A la pequeña vida que crece dentro de mí, bienvenida a esta nueva etapa.

## AGRADECIMIENTOS:

*Noam, lamento las ausencias. Agradezco tu comprensión y paciencia, a partir de hoy será diferente, eres el motor en mi vida y luz en los días nublados.*

*A mi mamá, por apoyarme en todo momento; eres el pilar de mi vida, ejemplo de fortaleza y perseverancia.*

*A mis profesores por el amor a esta disciplina y a la institución que representan.*

*Por promover un cambio en nuestras perspectivas simples.*

*A mis compañeros del seminario-taller por contagiarme la motivación que perdí en algunos momentos.*

*Gracias a Dios y a la vida por las bendiciones otorgadas.*

ÍNDICE GENERAL	
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.- .....	10
EL ENTORNO, PROMOTOR DE CAMBIOS EN FEDERAL COLLECTION BUREAU. ....	10
<b>1.-Federal Collection Bureau en un mundo globalizado.</b> .....	11
1.2 Inestabilidad económica en México .....	12
1.3 Cobranza en México. ....	13
<b>2. Federal Collection Bureau y su relación con el ambiente</b> .....	15
2.1 Entorno relevante de FCB .....	18
2.1.1 Tecnología de punta .....	18
2.1.2 Competencia .....	20
2.1.3 Clientes .....	21
Tabla 1. Productos de Federal Collection Bureau.....	21
2.1.4 Consumidores .....	21
2.1.5 Instituciones moderadoras .....	22
3.- FCB como sistema abierto en su relación con el entorno.....	23
Gráfico 3 Esquema sistemático de Federal Collection Bureau.....	24
3.1 Suprasistema.....	24
3.1 Sistema.....	25
3.2 Subsistema .....	25
<b>4.- Trabajo y transformación de FCB</b> .....	27
Gráfico 4 Transformación de insumos de FCB.....	28
4.1 Asignaciones de cartera .....	28
Tabla 2 Equipo de telefonía y cómputo .....	30
<b>5.- Contingencia en FCB</b> .....	30
<b>6. Coyuntura</b> .....	31
CAPÍTULO II.- .....	33
LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO, INTERIOR DE FEDERAL COLLECTION BUREAU .....	33
<b>1. Caracterización de Federal Collection Bureau como organización</b> .....	34
1.1 Travesía de FCB en el mercado de la cobranza. ....	34
1.2 Formalidad expresa de Federal Collection Bureau.....	35

1.3 Política permanente.....	36
<b>2.- Estructura y funcionamiento de la agencia de cobranza .....</b>	<b>37</b>
2.1 Estructura operativa .....	37
2.2 Organigrama de FCB .....	40
Gráfico 5 Organigrama formal de Federal Collection Bureau .....	40
Gráfico 5.1 Organigrama funcional.....	41
Grafico 5.2 Organigrama horizontal .....	42
2.3 Perfil de puestos .....	42
Gráfico 6 Nivel licenciatura en Federal Collection Bureau.....	43
2 El todo y sus partes de Federal Collection Bureau .....	43
<b>Tabla 3 Permanencia en unidad de automotriz.....</b>	<b>44</b>
<b>Grafico 7 Estadía en Federal Collection.....</b>	<b>45</b>
<b>4 Selección y Reclutamiento.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 8 Perfil de puesto gestor telefónico .....</b>	<b>46</b>
<b>5.- Proceso de cobranza.....</b>	<b>47</b>
<b>6.-Infraestructura de Federal.....</b>	<b>48</b>
<b>7.-Estructura funcional de Federal Collection.....</b>	<b>49</b>
<b>7.- Diagnóstico de Federal Collection.....</b>	<b>52</b>
Gráfico 10 Reporte semanal de calidad.....	52
Gráfico 11 Resultado de hojas de inspección.....	52
Tabla 4 Resultados hoja de inspección .....	53
CAPÍTULO III.-.....	54
LA COMUNICACIÓN FORMAL, PROCESOS COMUNICATIVOS Y SOCIALIZACIÓN. ...	54
1.-La deuda interna de Federal Collection .....	57
<b>1.1. Costo económico: .....</b>	<b>57</b>
Grafico 12 Porcentaje de renunciadas .....	58
Tabla 4 Rotación de personal.....	58
1.2 Costo temporal:.....	59
Gráfico 13 Costo temporal .....	59
1.3 Costo energético.....	60
Tabla 5 Ranking semanal.....	61
1.4 Costo psicológico:.....	61

Gráfico 14 causas de rotación primer semestre 2012.....	61
<b>2. Teoría organizacional</b> .....	63
2.1 Teoría clásica: .....	63
2.2. Teoría humanista.....	64
2.3 Teoría de sistemas .....	65
2.4 Teoría contingente.....	66
<b>2. Fotografía de Federal Collection Bureau</b> .....	66
<b>4. La comunicación imperante en la unidad autos</b> .....	68
<b>5 Diagnóstico de clima comunicativo</b> .....	69
5.1 Medidas de discrepancia .....	69
Tabla 6 Escala preferencial de la comunicación .....	70
4.3 Interpretación de datos .....	71
<b>5 Comportamiento organizacional</b> .....	76
<b>6 Agencia de cobranza externa una red de relaciones</b> .....	78
<b>7 El carácter de FCB</b> .....	80
<b>8 Federal como una organización de sistema político:</b> .....	80
Tabla 8 Incidencias en la unidad automotriz.....	81
CAPÍTULO IV.- .....	83
LA DIVERSIDAD, IDENTIFICACIÓN CULTURAL.....	83
<b>1. Comunicación formal</b> .....	85
2.-La complejidad organizacional .....	85
3 Subjetividad, percepción y acción.....	87
4 Entrevista.....	88
4.1 Diseño y aplicación de entrevistas.....	88
Tabla 9 Diseño de tópicos.....	89
4.2 Entrevistados .....	89
5 Análisis de resultados:.....	91
Tabla 10 Discurso de entrevistados .....	91
Tabla 11 Instrucciones.....	92
Tabla 12 Opinión y propuestas .....	93
Tabla 13 Ejecución de instrucciones.....	93
Tabla 14 Acceso a la información.....	94

Tabla 15 Información oportuna .....	94
Tabla 16 Diálogo.....	95
Tabla 17 Retroalimentación Efectiva.....	95
Tabla 18 Reuniones periódicas.....	95
Tabla 19 Apertura de Gerencia .....	96
Tabla 20 Conflictos.....	96
Tabla 21 Malos entendidos.....	97
Tabla 22 Confianza .....	97
Tabla 23 Dinámicas Benéficas.....	97
Tabla 24 Consulta de cambios.....	98
Tabla 25 Posibilidad de crecimiento.....	98
Tabla 29 Alcance de metas personales.....	99
Tabla 30 Contribución a FCB .....	99
Tabla 31 Valoración de trabajo .....	99
Tabla 32 Propuestas.....	100
Tabla 33 Comunicación.....	101
6 Tópicos emergentes.....	102
7 Interaccionismo simbólico .....	104
<b>8 La mediación .....</b>	<b>106</b>
6.1 La mediación desde la perspectiva de la ética discursiva.....	107
Mapa 1. Localización de subculturas por unidad en Federal Collection Bureau.....	108
Mapa 2. Subcultura por equipo de trabajo (producto) .....	109
Mapa 3. Identificación de subculturas por afinidad .....	110
CAPÍTULO V.-.....	113
LA CULTURA PROMOTORA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	113
1. <b>Definición de cultura e identidad .....</b>	<b>114</b>
2. <b>El desencanto de Federal Collection Bureau .....</b>	<b>115</b>
3. <b>Deuda externa de FCB .....</b>	<b>115</b>
4. <b>Federal Collection opina... ..</b>	<b>116</b>
5. <b>Subculturas en unidad automotriz .....</b>	<b>117</b>
Mapa 1 Identificación de subculturas por producto.....	118

Mapa 2 Identificación de subculturas en Unidad automotriz de Federal Collection Bureau.....	119
<b>6. Percepción de cultura automotriz.....</b>	<b>120</b>
<b>7. Segundo aire de automotriz .....</b>	<b>121</b>
<b>8. Propuesta comunicativa para Federal Collection Bureau.....</b>	<b>122</b>
Conclusiones:.....	125
Bibliografía:.....	130
Anexos .....	132



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un acercamiento a una organización mexicana dedicada a la cobranza extrajudicial desde una perspectiva comunicativa organizacional, de acuerdo al programa establecido se analizará a Federal Collection Bureau desde su exterior, su contexto, se identificará el entorno relevante que envuelve y promueve a que prolifere en el ámbito de recuperación de cartera vencida desde hace 19 años en el servicio de cobranza; las condiciones económicas donde las disposiciones y eventos financieros afectan al resto de los sectores como una cadena de eventos, tanto políticos en la toma de decisiones, el jurídico con la imposición de normativas, nivel tecnológico hablando de la parte operativa y finalmente pero no menos importante los aspectos culturales y sociales que han fomentado el crecimiento de éste complejo ante una situación precipitada de liberación de créditos e improvisada administración.

Se identificará el entorno específico que interfiere en la relación de la empresa que le permite recibir la información, procesar y transmitir a su mismo entorno, de igual forma visualizar a FCB en sus partes como un conjunto interrelacionado definitivamente estructurado y especializado.

Posteriormente se hablará de la situación actual que atraviesa la empresa, las condiciones laborales, áreas de oportunidad detectadas, su coyuntura actual, finalmente se planteará un futuro posible y las probabilidades de permanencia.

A partir del segundo capítulo observaremos las condiciones de la organización como empresa formal, su constitución, sus procesos de trabajo, la interrelación con sus clientes; observaremos como se entrelaza con el entorno, la organización y actores con los procesos comunicativos y la cultura organizacional.

Verificaremos sus eventos desestabilizadores y su capacidad de adaptación al medio a pesar de los inconvenientes encontrados, las exigencias de sus clientes, el crecimiento, contratación y la atención incluyente al recurso humano, situación que ha promovido una constante rotación y considerable inversión en el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Diagnosticar la comunicación organizacional en Federal Collection Bureau, se ha convertido en el objeto de estudio del tercer apartado con la finalidad de esquematizar los procesos comunicativos y analizar la cultura organizacional sus representaciones, hábitos y percepciones acerca de la interrelación entre la organización y sus miembros, para ello se aplicarán técnicas cuantitativas de investigación con la finalidad de diagnosticar tanto a la estructura, el funcionamiento comunicativo y la incidencia en los actores de la organización, confirmar si la información que proporciona la empresa acerca de la ejecución del trabajo es oportuna; además de conocer las perspectivas y discrepancias entre los miembros de la organización.

Consecutivamente establecer las diferencias que existen entre la comunicación formal e informal, registrar las incidencias encontradas sobre las representaciones acerca de su sentir en la organización, la discrepancia en los aspectos que se refieren a la confianza, valoración al individuo y aspectos que involucran su desempeño, la capacidad de modificar la realidad así como la identificación de las corrientes de opinión, resultado de la interrelación percibida con FCB.

La finalidad del capítulo cuatro es profundizar en dichos conceptos para contar con un panorama completo y generar un respaldo cualitativo donde la apertura de expresión permita adquirir información que enriquezca la presente investigación para la elaboración de una propuesta de intervención comunicativa con ello formular estrategias que promuevan la inclusión de todos los recursos que dispone la organización, mediante el reconocimiento de la otredad y los motivos que justifiquen su permanencia en la Agencia de cobranza externa Federal Collection Bureau especialmente en la unidad automotriz, a través de la identificación de la cultura y subculturas que en ella prevalecen. A su vez se identificarán puntos clave para el desarrollo del presente proyecto que aportan una significativa información en el tratamiento a las subculturas detectadas en el pasado reporte, donde se observa un collage cultural en Federal Collection Bureau.

## **CAPÍTULO I.-**

**EL ENTORNO, PROMOTOR DE CAMBIOS  
EN FEDERAL COLLECTION BUREAU.**

## 1.-Federal Collection Bureau en un mundo globalizado.

Para hablar de Federal Collection Bureau es indispensable contextualizar y mencionar al capitalismo como suceso histórico que al día de hoy ha dejado estragos en diferentes ámbitos tales como: el sistema político, social, económico, educativo, cultural por citar algunos en la lista en las cuales las grandes empresas controlan la propiedad, el trabajo con pago de salario, el mecanismo de precios, la competitividad de mercados y la propiedad privada, ésta última promueve el auge de transacciones económicas de oferta-demanda entre personas, empresas y organizaciones, la regulación de los precios, inicia el intercambio de bienes y servicios, ante dicha demanda, la autorización de créditos por parte de financieras y bancos han promovido que la población tenga acceso para su consumo (automotriz, hipotecario, tarjeta de crédito y personal) de manera estrepitosa.

De acuerdo a la definición de Emilio Villaseñor Fuente de **crédito** menciona “es la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”<sup>1</sup>

Actualmente el crédito se expide bajo un contrato ya sea (verbal o escrito) en el cual se especifican las obligaciones de ejecución, jurídicamente el crédito es una promesa de pago entre el deudor y el acreedor adjudicando una obligación de pago y derecho a reclamo del mismo.

No obstante el pago a dichos créditos ha sido arriesgado actualmente ante el ritmo inestable de la económica, ya que no se cuenta con la garantía del pago en la fecha de corte estipulada en el contrato, a su vez este saldo incrementa debido a la generación de intereses moratorios a los acreditados, proporcionando la posibilidad de comenzar su propagación de préstamos, las tarjetas de crédito, planes de venta a crédito de constante uso y trascendencia en la actualidad, ya que provee al consumidor varios privilegios para obtener productos y servicios.

Estas condiciones promueven a especialmente a las clases con menores ingresos monetarios puedan acceder a dicha posibilidad en pro de mejorar su calidad de vida, estos créditos proporcionados por el sector comercial como tiendas departamentales,

supermercados, arrendadoras y compañías de telefonía, televisión de paga, llegan a igualar los proporcionados por el sistema bancario y financiero actualmente asciende al 48% igual a 99 millones de pesos (La Jornada 25 de marzo 2007, economía)<sup>2</sup>

## **1.2 Inestabilidad económica en México**

En los últimos 56 años, la economía mexicana ha presentado varios periodos de crisis económica, la reciente y promotora de estragos actuales ha sido en 1994 con repercusiones mundiales, provocada por la falta de reservas internacionales causando la devaluación del peso mexicano a la mitad de su valor, induciendo pérdidas económicas e inmobiliarias, los efectos de la crisis y las altas tasas de interés provocaron que las familias mexicanas no pudieran pagar sus préstamos e hipotecas, perdiendo sus propiedades durante el rescate financiero a Bancos Mexicanos conocido por el FOBRAPOA.

En el período de 1995-2005 México ha sido el país con menor crecimiento económico de América, la población se colocó en el 50% en pobreza, la recesión económica del país refleja el aumento en el índice de morosidad en tarjetas de crédito, desde julio del año pasado se ubicó del 12.45%<sup>2</sup>.

La falta de pago por parte de los acreditados ha sido un constante factor que ha determinado a que las instituciones Bancarias ejerzan la cobranza como un derecho legítimo de las instituciones financieras para recuperar los préstamos, intereses, comisiones y otros cargos, respaldados en el contrato donde el cliente se compromete a liquidar. Sin embargo dichos organismos no cuentan con la infraestructura ni los recursos suficientes para abatir la creciente tasa de cartera vencida; ésta considerada como una categoría que agrupa a todos los créditos que no hayan sido pagados posteriores a los 30 días de su fecha de vencimiento.

Por lo tanto se inclinan a contratar los servicios de los despachos particulares o venden sus bases de datos con vencimiento para ejercer el cobro, la ejecución de la recuperación de los créditos tiene sus orígenes antes de la era cristiana, donde de acuerdo a lo establecido por las leyes y los decretos las penas para el deudor en caso de incumplimiento eran de castigos corporales, la confiscación de inmuebles, encarcelamiento, pena de muerte y venta como esclavo.

### **1.3 Cobranza en México.**

Actualmente las agencias de cobranza se han consolidado como un pilar de desarrollo económico para las entidades financieras, comerciales e industriales del país, actualmente luchan por especializarse con la finalidad de cumplir con las metas del mercado y su posicionamiento ante la competencia; retomando la opinión de Alberto Franco, economista de la firma Econálisis, “es preocupante la elevada expansión del crédito, particularmente para consumo, debido a que podría generar más inflación”, por lo tanto si los acreditados incrementan sus deudas en el consumo de bienes y servicios se presionaría al alza los precios, lo que pondría en peligro alcanzar la meta de inflación.

Es indispensable contrarrestar dicha tendencia, ante la preocupación de las autoridades monetarias, de que el entorno económico (alza en tasas, ajustes en el tipo de cambio) evite que el deudor no pueda continuar pagando el préstamo, incremente la morosidad y deba realizar ajustes que afecten sus indicadores.

Por lo tanto el auge por la cobranza extrajudicial comienza a tener relevancia para las instituciones bancarias con la finalidad de recuperar el saldo mínimo y con ello evitar caiga en mora, de lo contrario los bancos tendrían que disponer de las reservas para contener los créditos morosos, las tasas de interés incrementarían estrepitosamente y el acceso a tener un crédito implicaría un largo proceso de consulta de historial, además de un panorama desastroso para los inversionistas como los posibles clientes de los bancos.

De esta forma la cobranza externa se ejecuta a los créditos que el cliente destina a recuperación, dicha asignación es una parte significativa ya sea por el valor económico vencido o por la antigüedad de saldo que representa, hayan sido sometidas a algún tipo de gestión de cobranza interna, o sin contar con datos actualizados de los acreditados.

Este intercambio es resultado de una transición que germinó desde 1985 consecuencia de la variante economía; donde la contratación de agencias de cobranza representa el incremento en la recuperación de cartera vencida, reducir los costos de operación y construir relaciones a largo plazo con los clientes, por lo tanto desde 1993 se incorpora al mercado Federal Collection Bureau empresa mexicana de cobranza especializada, fundada por accionistas mexicanos en asociación con PAYCO American Corporation (empresa de cobranza reconocida en Estados Unidos),

Actualmente en México se estima existen 500 empresas dedicadas a cobranza administrativa y judicial, dichas compañías enfrentan acontecimientos derivados del sistema económico y financiero que ocurren a su alrededor, un factor predominante ha sido el desempleo, causa recurrente en la falta de pago de los acreditados y contante atraso por ejemplo en el primer trimestre del 2012 la tasa de desempleo en México fue de 5.2%<sup>1</sup> motivo de preocupación para las instituciones bancarias ante el incremento de cartera vencida.

Ante dicho evento la especialización en el área de cobranza comienza a tomar fuerza con la crisis del 94, con el paso del tiempo las estrategias para ejercer la cobranza se han desarrollado con la finalidad de hacer rentable la ejecución de ésta, apoyándose del surgimiento de nuevas tecnologías, pasando de la visita domiciliaria a con apoyo de la tecnología especialmente de la telefonía para optimizar y aumentar el porcentaje de contacto con los deudores.

Sin embargo la gestión de cobranza debe regularse a la normatividad y a la exigencia de instituciones que apremian un trato cordial y abogan por respetar la dignidad de los deudores, por ello las instituciones como la Asociación de Bancos de México, A.C. (**ABM**) representa los intereses generales de la banca, la Procuraduría Federal del Consumidor (**Profeco**); la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (**CONDUSEF**) asesoran a los acreditados sobre la situación de su crédito, ante dicho suceso surge la necesidad de regenerar las prácticas aplicadas del despacho de cobranza donde debe priorizar el incremento de la productividad, la recuperación de cartera vencida.

Para cubrir dicho requerimiento se firmó el pasado 18 noviembre 2010, junto con la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C (**APCOB**) un convenio de colaboración para contribuir al desarrollo de una cultura de pago y generar condiciones en el proceso de cobranza, como miembro de dicha sociedad Federal Collection Bureau se encuentra regido por el código de ética <sup>2</sup>, mismo que restringe su capacidad de acción en la gestión.

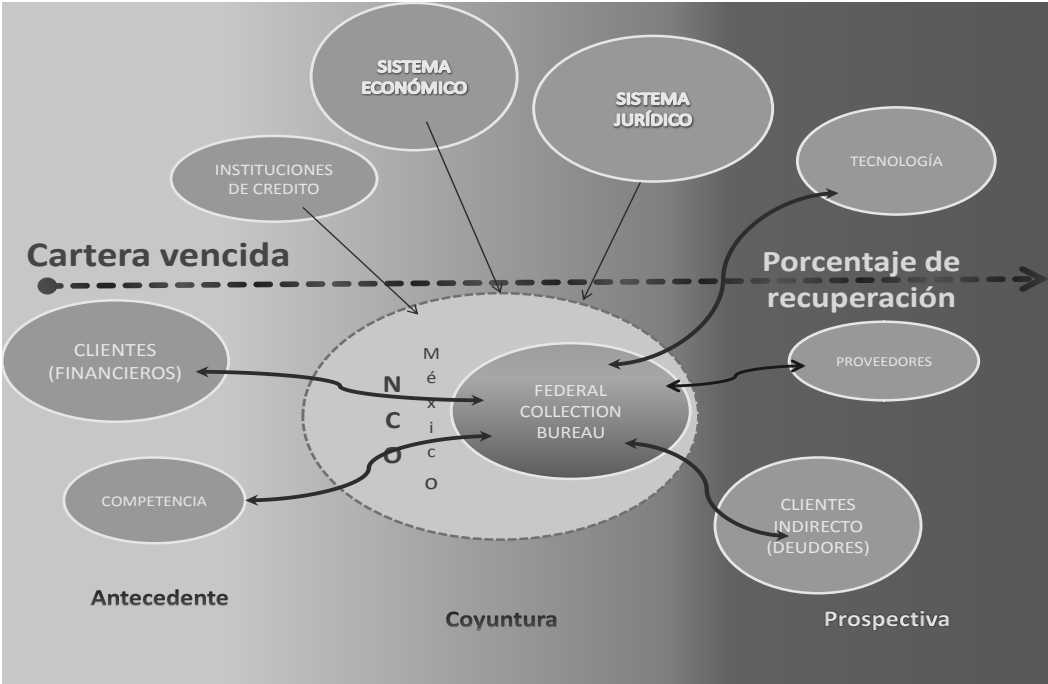
Observamos como las condiciones económicas, históricas, sociales e institucionales que al día de hoy forman parte del entorno relevante para FCB, sin embargo no podemos

ignorar el aspecto promotor y que mantiene a ésta agencia de cobranza en constante cambio e innovación dependiendo de la información que recibe de la competencia especialmente con las que comparte la cartera vencida de los clientes, actualmente se ajusta a las condiciones que solicite el cliente, dichas exigencias varían tanto en el call model (guion telefónico que debe aplicarse en la llamadas aprobado o proporcionado por el cliente a fin de cubrir sus expectativas), calidad en la llamada, saturación de cartera (número de llamadas realizadas en el día a los acreditados) donde se persigue el cumplimiento al código de ética, el respeto y permanencia de los consumidores.

**2. Federal Collection Bureau y su relación con el ambiente**

Federal Collection Bureau se encuentra en un complejo entorno social donde forzosamente conforman una red de relaciones con otras organizaciones dependiendo del grado de dependencia e interacción de sus actividades, cabe mencionar la relación se hace estrecha o efímera de acuerdo al grado de intercambio o dependencia que se establezca.

**Grafico 1 Ambiente inmediato de Federal Collection Bureau**





Para definir ambiente Roger y Rogers explica está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales externos a la organización; dicha definición considera tres puntos esenciales:

1. Identificar el entorno relevante de la organización
    - 1.1 Condiciones del mercado
    - 1.2 Condiciones de los proveedores
    - 1.3 Condiciones laborales
  - 2.1 Legislativos
  - 2.2. Transporte
  - 2.3 Competencias
  - 2.4 Desarrollo tecnológico
  - 2.5 Tendencias económicas, sociales y políticas
2. Toma de decisiones para la vida y la efectividad de la organización basadas en la información del ambiente exterior
3. Análisis desde la perspectiva de sistemas

Retoma la idea de un sistema abierto donde los insumos de energía que entran a una organización son convertidos y producidos en mayor energía en un constante proceso de transformación, con fronteras y un ambiente cámbiate.

Federal Collection pertenece al giro de servicios de recuperación de cartera vencida en su mayoría vía telefónica apoyada de otros medios de difusión como mensaje texto vía celular, programación de mensaje pregrabados a teléfonos fijos en diversos horarios, llamadas masivas mediante marcador predictivo, envío de avisos y descuentos por correo terrestre y correos electrónicos personalizados de notificación de adeudo.

Mediante diferentes herramientas de negociación (condonación de intereses, capital, plan de pagos) busca cumplir con su principal objetivo de superar las metas impuestas por sus clientes mediante la promoción y ejecución de regularización de los créditos vencidos, sin embargo las relaciones e interacciones que establezca con sus principales clientes le

proveerá de una diversa gama de posibilidades de intercambio con Bancos, Sofom, empresas de servicio de mensajería, telecomunicaciones, automotrices y retail (del sector de autoservicio y departamental) a través de recuperación ampliar la ganancia de sus clientes, brindando a su vez alternativas de negociación con el propósito de desarrollar diferentes estrategias que permitan una ganancia compartida de recuperación.

Es pertinente mencionar la adaptación que FCB ha presentado ante los constantes cambios, en un principio se especializó en la cobranza de créditos bancarios, posteriormente con la promoción de los servicios de la empresa a cargo del dueño de la empresa ha llegado a contar con una amplia lista de interesados.

Ofrece servicios financieros, en los diferentes rubros

**Cobranza de Servicio:** Recordatorio vía telefónica de próxima fecha de vencimiento.

**Cobranza temprana:** Informativa sobre leve atraso en su crédito.

**Cobranza extrajudicial:** Cartera con vencimiento mayor a 30 días.

**Cartera castigada:** Asignación con vencimiento mayor a 90 días de mora.

El desempeño permite contar con una amplia cartera de clientes reconocidos en el rubro financiero.

México en los últimos años se ha caracterizado por contar con una amplia gama de promociones y tasas de interés cada vez más atractivas para la adquisición de automóviles, sin embargo la naciente cultura crediticia en nuestro país ha generado para las empresas de cobranza un verdadero reto.

La industria automotriz ha representado para la empresa todo un reto y oportunidad de crecimiento.

Como resultado al día de hoy se gestionan desde tarjetas de crédito, préstamos de consumo, nomina, tarjetas departamentales, servicios de mensajería, créditos automotrices, hipotecarios, hasta promotores de cosméticos

Sin embargo ante las constantes exigencias del entorno especialmente de las condiciones económicas que llegan a fomentar alguna normatividad en la gestión de cobranza, el incremento en la tasa de intereses y la lucha constante con la competencia por lograr el

primer lugar en el ranking mensual para aspirar a un porcentaje mayor de asignación, son los aspectos prioritarios.

Podemos considerar a FCB como un sistema vivo inmerso en un entorno global “que tiene que ver con todos aquellos factores sobre los cuales la empresa tiene poca o nula influencia, de los cuales no necesariamente se verá perturbado, pero al agruparse con otras empresas recobran su capacidad de afectar estos factores”<sup>6</sup>

## **2.1 Entorno relevante de FCB**

Este trabajo pretende identificar aquellos sistemas del entorno donde se establece una interrelación con FCB, no necesariamente se limita a recibir información, sino que por medio de su transformación de los insumos que recibe de éste, en un grado diferente retroalimenta al entorno, a partir de este punto será pertinente a referirnos a **entorno relevante**, éste comprende la efectividad de la organización, interviene en la toma de decisiones donde se busca un impacto positivo para la organización, los servicios que realiza para funcionar-

Podemos observar que FCB se encuentra inmerso en un complejo entorno, formando parte de una red de relaciones<sup>4</sup> con las diferentes instancias para cubrir con las funciones establecidas, se desenvuelve en un ambiente homogéneo<sup>5</sup>: donde la empresa tiene que concentrarse en mantener o incrementar el porcentaje de recuperación a nivel de agencias.

Uno de los sistemas primordiales de los cuales mantiene una dependencia imperativa es del **sistema económico**, como la principal creación de empleos e ingresos tienen repercusión directa en la estabilidad que proyecta al sistema social y financiero promueve directamente a conocer los cambios y la toma de decisiones como un posible incremento de la tasa de intereses, de tal forma puede pronosticar una capacidad de respuesta a las posibles demandas de los futuros clientes.

### **2.1.1 Tecnología de punta**

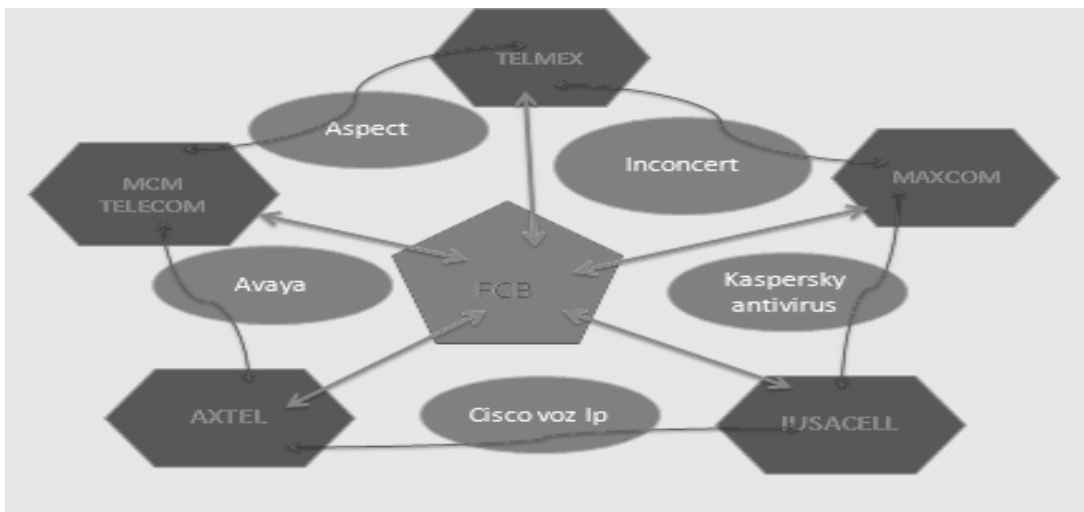
Parte fundamental e impulsor es el ámbito tecnológico, al contar con 490 posiciones con equipo de cómputo es preciso contar con información relevante de las actualizaciones en

éstos para poder incorporarlos de tal forma proporcione una ventaja para que FCB mantenga un nivel de que excelencia a nivel tecnológico.

Por otro lado al ser una empresa dedicada a realizar llamadas telefónicas (call center) en un lapso de 15 horas consecutivas, es imprescindible disponer de infraestructura tecnológica que le ofrezca el respaldo necesario para mantener un sistema de comunicaciones que permita rapidez, eficiencia, y capacidad de respuesta para el manteniendo del generador, por lo tanto la constante relación con los proveedores o nuevas implementaciones hacen posible una manifestación efectiva ante una posible contingencia que interfiera en el transcurso normal de las operaciones

Advirtiendo este evento se cuenta con una amplia gama de proveedores que complementan la necesidad del Call Center tanto de servicios de telefonía, internet y procesamiento de datos, el manteniendo de los equipos o reposición de éste en caso de sufrir alguna descompostura.

## Gráfico 2 Infraestructura telefónica



Contar con varias alternativas de proveedores ha mejorado su capacidad de respuesta ante alguna contingencia al disponer de los recursos para efectuar los ajustes pertinentes con sus proveedores, como se observa en el Gráfico 2 dependiendo de la estrategia a implementar en las llamadas a realizar Federal Collection Bureau tiene el respaldo de diversas empresas telefónicas.

## 2.1.2 Competencia

El intercambio de información con la competencia es constante ya que es prioritario verificar la implementación que efectúa para mantener el mismo nivel de efectividad, éste se verá reflejado en la junta de resultados que se realiza mensualmente con el cliente, en el cual abordan estrategias implementadas por cada uno de los complejos, ajuste a los requerimientos exigidos de cada financiera es imprescindible para mantenerse vigente.

De esta forma es de vital importancia vigilar las implementaciones que promuevan a que la competencia signifique o mantenga una ventaja sobre FCB, actualmente la competencia se centra en aproximadamente 60 agencias de externa, sin embargo la competición se reduce solo a la siguiente lista:

- RECREMEX
- CONSORCIO JURÍDICO MENDOZA, GUZMÁN Y ASOCIADOS. S.C.
- RECOM
- RMS
- BANORTE
- GABSSA
- MUÑOZ DEL TORO Y ASOCIADOS
- LEGAXXI
- ASIS
- ESCORT
- TELEPERFORMANCE
- MILLA Y ASOCIADOS
- MARTINEZ TREVIÑO Y ASOCIADOS
- SERTEC

La información relevante para FCB es la forma de trabajo y administración de la cartera compartida, el manejo de estrategias, la programación de visitas, la segmentación por Estados de la República Mexicana, las campañas de marcador predictivo (marcación robot), envío de mensajes de texto al celular y correo electrónico, búsqueda especializada de las cuentas de montos altos; son las principales herramientas utilizadas en su mayoría por las empresa de cobranza.

Por lo tanto en la junta de resultados se exponen las actividades realizadas y se presentan los nuevos requerimientos por parte del cliente, mismas exigencias las a su vez se rediseñan conforme la información recibida por las propias financieras.

Es conveniente puntualizar que las agencias de cobranza además de centrarse en la recuperación de cartera ha pasado proporcionar servicios adicionales de localización y

ubicación del domicilio actual del acreditado de tal forma que provee a sus clientes de un expediente completo de investigación en campo.

### 2.1.3 Clientes

Actualmente la lista de clientes se ha diversificado ante la situación complicada para recuperar la cartera vencida en diferentes ramos de la industria a partir de la repartición de créditos, la diversidad de clientes con el paso del tiempo ha diversificado su ámbito de cobranza, establece relaciones con su ambiente relevante, mismo que contribuye a su funcionamiento efectivo con la información y requerimientos que recibe de sus clientes

Tabla 1. Productos de Federal Collection Bureau

CLIENTES	P R O D U C T O S
BANAMEX	TARJETA SORIANA, EBEL, CONSUMO, TARJETAS DE CRÉDITOS CONVENCIONALES
NEXTEL	COBRO DE MENSUALIDADES VENCIDAS, EQUIPOS Y RENTAS
ZENDERE	
AMERICAN EXPRESS	TARJETAS DE CRÉDITO
BANORTE CONSUMO	PRESTAMOS OTORGADOS A TITULARES CON FINES PERSONALES
BANORTE-IXE	TARJETA DE CRÉDITO
DHL	SERVICIOS DE MENSAJERÍA
TOYOTA	CREDITOS AUTOMOTRICES, SEGUROS E INTERÉS MORATORIO.
BANORTE-IXE	AUTOMOTRIZ, PRÉSTAMO NÓMINA, PRÉSTAMO PERSONAL E HIPOTECARIO
BANORTE AUTOMOTRIZ	PREADMINISTRATIVA, 1 PAGO VENCIDO Y CASTIGO
DAIMLER	CREDITOS AUTOMOTRICES, SEGUROS E INTERÉS MORATORIO.
WOLKSWAGEN	ARRENDAMIENTOS, CRÉDITOS AUTOMOTRICES, SEGUROS E INTERÉS MORATORIO
ALLY CREDIT	CREDITOS AUTOMOTRICES, SEGUROS E INTERÉS MORATORIO.
TELMEX	MENSUALIDADES VENCIDAS DE SERVICIOS OTORGADOS
BMW	ARRENDAMIENTOS, CRÉDITOS AUTOMOTRICES, SEGUROS E INTERÉS MORATORIO

La importancia de la cobranza extrajudicial tiene relevancia no solo en las instituciones bancarias como se estimaba actualmente, dicha preocupación ha surgido en otros sectores especialmente de servicio al consumo, FCB ha tenido que responder satisfactoriamente a los requerimientos actuales de los clientes potenciales incorporando información actual y relevante para mantener su nivel de repuesta.

### 2.1.4 Consumidores

Se les denomina a los acreditados morosos que los clientes asignan para su gestión telefónica y recuperación de la cartera vencida; dicha clase es un punto trascendental en la relación con los clientes financieros y las instancias intermediarias a favor de intereses de los deudores, son considerados punto de partida en la cobranza para FCB, es el

indicador informativo de las condiciones que ocasionan la falta de pago, el conocimiento del origen del crédito, las obligaciones y sanciones a las que se hacen acreedores con el atraso (cargos de intereses moratorios y gastos de cobranza) la apertura la deuda o compromiso de pago próximo, además de servir como agente de actualización al proporcionar datos de localización.

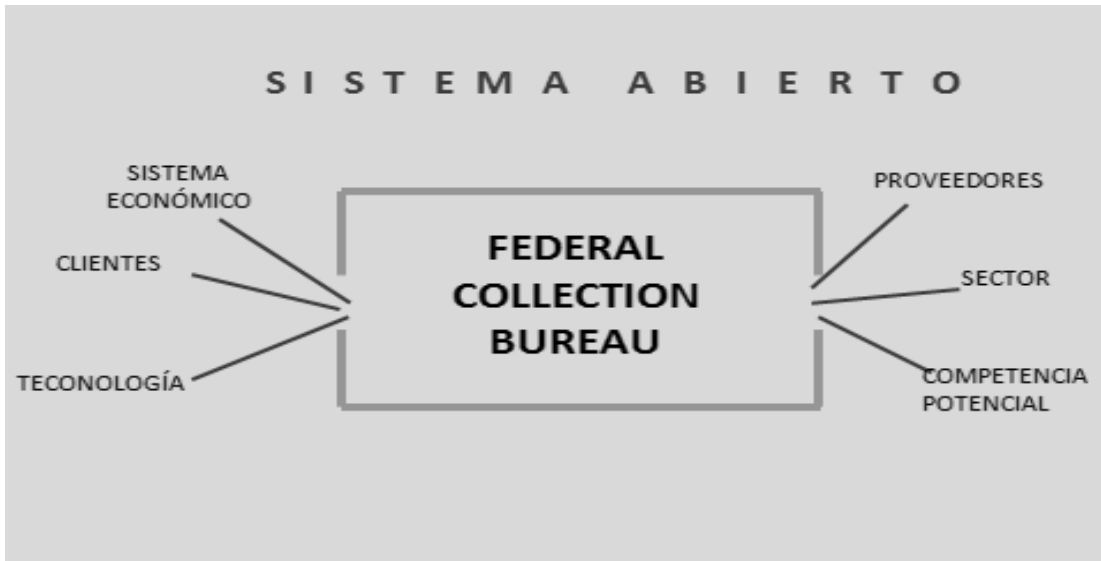
Como parte del sistema social esta sección juega un papel importante la cultura en la administración del crédito, actualmente los fraudes, los acreditados reincidentes y las aclaraciones contantes por la administración de estas instituciones significan un porcentaje considerable en la preocupación de los organismos crediticios.

### **2.1.5 Instituciones moderadoras**

El funcionamiento de la organización como es la Profeco y Conducef misma que reglamentan la forma de trabajo de las agencias de cobranza y fungen como intermediarias cuando los deudores tienen una queja de estas organizaciones, por otro lado de acuerdo al código de ética (Capítulo IV de los Estatutos Sociales de la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C) firmado por la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) Comunicado 151 Profeco 03 mayo 2011 y la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C (Apcob) del cual forma parte Federal Collection Bureau obliga a respetar los derechos de los deudores en relación del trato y horas de contacto.

De esta forma la ecología de la organización está constituida por factores físicos, sociales, externos a la organización, sin embargo de acuerdo al giro, sector de cada empresa determina la relación de su ambiente relevante, es necesario conocer y comprender éste para la elección de decisiones que promuevan la efectividad de la organización.

### 3.- FCB como sistema abierto en su relación con el entorno



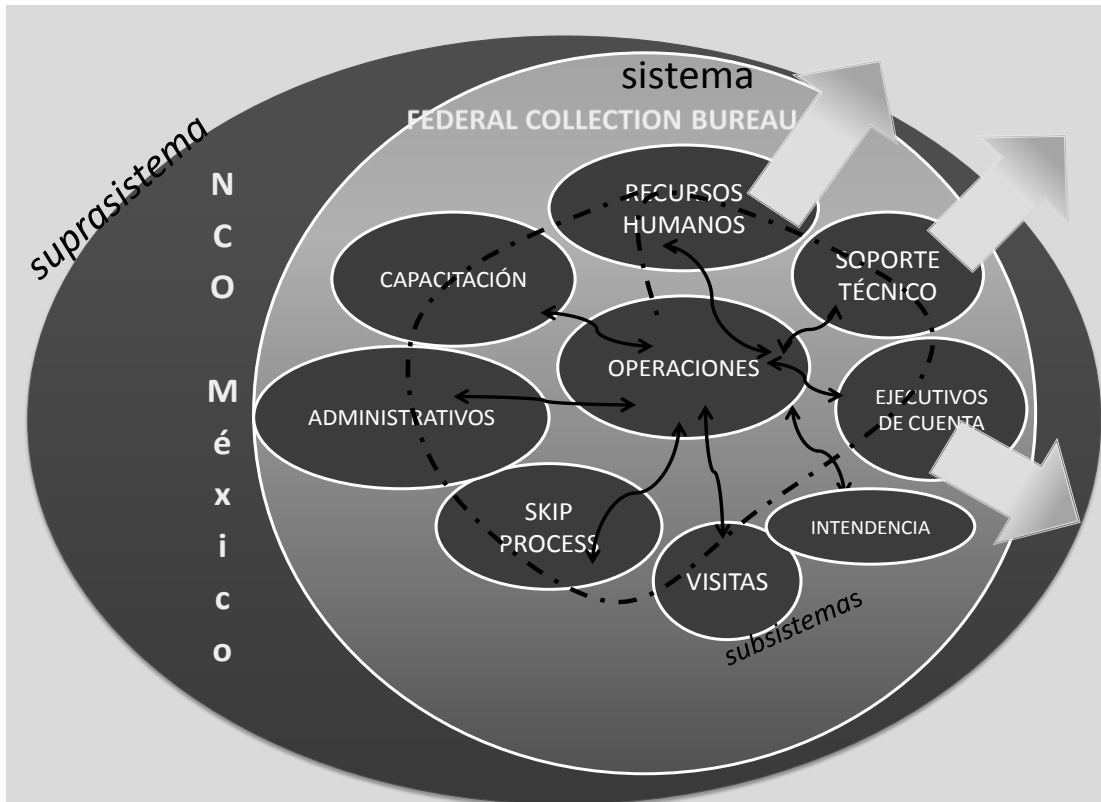
*“El entorno alcanza su unidad sólo mediante el sistema y siempre en relación con el sistema”<sup>7</sup>*

Si retomamos la definición de sistema con un “conjunto de cosas que relacionadas entre sí, ordenadamente contribuyen a determinado objeto, como un conjunto de elementos unidos entre sí que mantienen necesariamente una interacción con un propósito de existencia, con tendencia a desgastarse y adaptarse buscando el equilibrio interno frente a los cambios externos, por lo tanto se considera un sistema abierto ya que para un el logro de los propósitos efectúa múltiples interacciones con el medio”

Podemos hablar de Federal Collection como un sistema inmerso en una serie de cambios tanto tecnológicos, normativos, económicos además de una constante lucha con la competencia por lograr un mayor porcentaje de asignación cada inicio de mes, sin embargo las condiciones del entorno no ameritan una respuesta inmediata ante las condiciones que promueve, porque se desenvuelve en un ambiente homogéneo.



**Gráfico 3 Esquema sistemático de Federal Collection Bureau**



### 3.1 Suprasistema

De acuerdo con la relación que establece con NCO Group empresa con más de 100 años en el ámbito de la cobranza de Estado Unidos y actual responsable de la administración de Federal Collection especialmente con las áreas administrativas (Contabilidad, Recursos Humanos, Dirección General y Subdirección), se encarga de la autorización de los objetivos mensuales generales para cada gerencia por producto y por gestor, dependiendo de la asignación recibida por cada cliente.

No obstante para resguardar la administración de NCO Group traslado a personal de su administración directa de Estados Unidos a las instalaciones de FCB en la Ciudad de México, el cambio cultural de la administración de los recursos es diferente, a pesar de seguir los lineamientos expuestos por NCO. A partir del último año dicho complejo ha deslindado la responsabilidad a la Dirección y Subdirección de FCB para la administración de operación de acuerdo con las necesidades u objetivos que considere imperantes.

### 3.1 Sistema

Siguiendo el esquema describiremos al **sistema** como un complejo orientado y dependiente del entorno con fronteras marcadas, que paradójicamente se concibe como un sistema abierto con múltiples propósitos y funciones, que intercambia con el ambiente relevante para mantenerse vigente en las incorporaciones que recibe en su interrelación.

### 3.2 Subsistema

Dicho sistema se caracteriza por sus componentes constitutivos definidamente especializados, donde se distinguen por las actividades a cumplir esencialmente para mantener una estrecha relación entre sí, los **subsistemas** apoyarse entre ellos y promover el logro el objetivo común de la organización “*responder satisfactoriamente a las demandas del entorno y adaptarse a él*”<sup>8</sup>

Estos subsistemas en FCB pueden ser diferenciados estructuralmente en cada departamento, la relación de ellos al interior de la organización tiene el objetivo de proporcionar los recursos necesarios que promuevan a la estructura contar con los recursos necesarios para adaptarse al entorno.

**Recursos Humanos** tiene el propósito de atender directamente a los integrantes de la organización, cubrir con las operaciones básicas de interés social (INFONAVIT, IMSS), administrar la nómina del personal, controlar las incidencias y reclutar al nuevo personal, son las funciones fundamentales de este subsistema.

Se encuentra en constante relación con el entorno ya que debe contar con la información actualizada acerca de las nuevas necesidades del entorno y requerimientos de la organización en relación al perfil

Dado las condiciones actuales de contratación y el perfil solicitado por la empresa presenta una población para FCB de jóvenes entre los 21 y 35 años, en su mayoría estudiantes que ven en la agencia de cobranza externa un medio para cubrir sus necesidades básicas de empleo, de ésta forma el porcentaje de rotación es característico en este tipo de organizaciones donde no se genera un sentido de pertinencia.

Esta peculiaridad le permite a la empresa moldear a los empleados e inducir al ramo de la cobranza, una de las características básicas es el uso de equipo de cómputo, nivel mínimo de preparatoria y experiencia en cobranza.

No obstante el área encargada de enculturizar a la nueva población es el departamento de **capacitación**; brindar información básica de la empresa e impartir conocimientos básicos de la cobranza así como manejo de la red y aplicaciones utilizadas, es un aspecto importante que define el rendimiento del recurso al ingresar a operación.

El área de **administración** cumple con el papel de suministrar y dirigir los recursos tanto materiales como, financieros, además de analizar el riesgo ante cualquier inversión que amerite la empresa, por lo tanto es el principal destilador y concentrador de la información competente ante cualquier cambio.

**Soporte técnico** como se mencionó anteriormente, el call center depende en su totalidad, el conocimiento de la infraestructura debe garantizar una capacidad de respuesta inmediata ante cualquier contingencia, la relación con los proveedores es estrecha y constante de igual forma con el entorno relevante para contar con información reciente para la adquisición de equipo nuevo o mantenimiento de los equipos de cómputo.

Otro departamento en constante relación con el exterior es el área de **ejecutivos de cuenta**, ya que fungen como intermediarios entre las solicitudes de Directores de Cobranza de los clientes y los resultados de FCB.

Además administrar la cartera enviar aclaraciones, informar los objetivos mensuales y avances semanales a los clientes; en la junta de resultados deben presentar los resultados obtenidos en el mes pasado junto con la competencia donde son seriamente cuestionados y evidenciados de tal forma que la retroalimentación de las estrategias implementadas resulta enriquecedora para las ejecutivas de cuenta, gerentes y Subdirección

**Skip process** es el área de apoyo especializada en la búsqueda en diferentes medios directorios, telefónicos, páginas web, redes sociales, con la finalidad de proporcionar al área de operaciones algún dato útil para contactar al deudor y comenzar la cobranza habitual, éste especialmente apoyan en la marcación en caso de contingencia especialmente para repuntar en el resultado antes el cliente.

El otro departamento de apoyo con una programación meticulosa es **visitas**, ya que deben trazar la ruta de acuerdo a la entidad con mayor concentración de deudores de las asignaciones proporcionadas por los diferentes clientes que tiene FCB. De tal forma que en la mayoría de las ocasiones acude al domicilio de los deudores días después que regularizado el crédito por lo tanto no cumple con una capacidad de respuesta inmediata, además de proporcionar en algunos casos información atrasada a los deudores motivo de descontento por el área de operaciones.

El siguiente subsistema a tratar es **intendencia**, cumple con un trabajo importante es mantener el área de trabajo con las condiciones necesarias para poder operar, incorporación de NCO a las instalaciones de FCB hubo un considerable recorte de personal en esta unidad dejando el 20% de personal mismo que debe cumplir con el trabajo en los pisos ocupados por la empresa, por lo tanto las áreas concurridas como el comedor, los sanitarios y mamparas constantemente presentan con problemas de limpieza, dificultad que en anteriormente se pensaba contrarrestar contratando un outsourcing, sin embargo la propuesta no ha sido aprobada por administración.

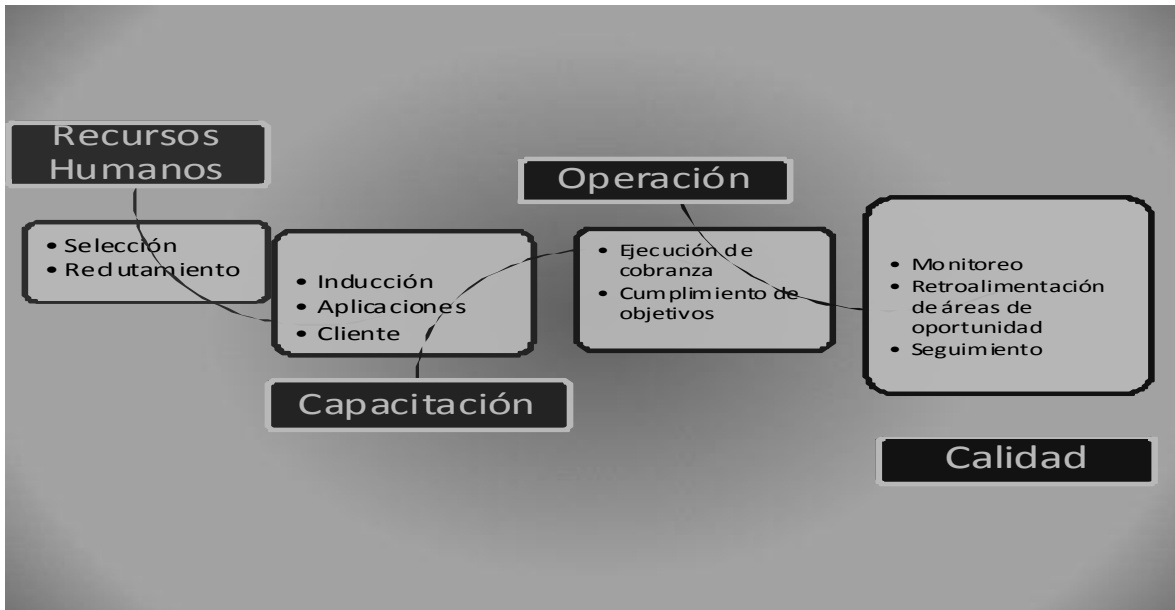
#### ***4.- Trabajo y transformación de FCB***

“La importancia del entorno externo radica en que éste recibe la organización la energía o insumos que transforma y transfiere nuevamente en forma de productos y servicios”<sup>9</sup>.

Los insumos de FCB (personas, materias primas, energía, información) al transformarlos los convierte en productos, bienes y servicios, dependiendo del objetivo de cada subsistema.

Por lo tanto para FCB el área de Recursos Humanos es un filtro primordial que debe cumplir con las expectativas del supra sistema reclutando a personal que cubra con las expectativas de actuales que permitan al sistema contar con el recurso humano capacitado para ejercer una cobranza que se ajuste a las exigencia de los clientes, mismas que en su mayoría son reguladas por las instituciones defensoras de los derechos humanos de los deudores.

Grafico 4 Transformación de insumos de FCB



#### 4.1 Asignaciones de cartera

Cada una a solicitud del cliente requiere un tratamiento diferente dependiendo el retraso presentado. La preocupación de los clientes se concentra en la asignación temprana, se corre con el riesgo de que los acreditados comiencen con una larga vida de incumplimiento, por lo tanto para los bancos significa cubrir este recurso de sus reservas, de tal forma que el mayor porcentaje de asignación de concentra en este rubro..

Las gestiones de cobranza procedimientos generales, y procesos orientados a lograr un buen resultado en la gestión de la Cuenta:

- Los aspectos primordiales al ejercer el cobro son:
- Verificación de la existencia de la persona Natural o Jurídica.
- Ubicación de nuevos antecedentes o domicilio particular o comercial.
- Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda pendiente de pago
- Se realiza análisis y regularización de las cuentas y antecedentes de los deudores.

**Notificación Directa:** A través de Carta de Cobranza, mecanismo por el cual se comunica al deudor que se encuentra asignado al despacho informándole del plazo para el cumplimiento de la obligación. Existe variedad de Carta de Cobranza, según el Título de Cobro.

**Cobranza Telefónica:** En esta etapa procedemos a gestionar la recuperación de cuentas, con personal calificado y técnico, debido a que la gestión de cobro requiere de un trato especializado.

**Cobranza personal:** Consiste en la visita y entrevista personal del Gestor de Cuentas en terreno, completando así el ciclo de gestión y recuperación de a la brevedad.

Los plazos en los procesos extrajudiciales se adaptan también de acuerdo a los montos de las cuentas vencidas e indicaciones expresas por el cliente.

Los procedimientos anteriormente señalados se combinan de acuerdo a las circunstancias.

**Reportes de Gestión;** Son Informes del avance de las gestiones al Cliente, detallando respuestas tipo e indicando porcentajes en los diferentes tipos de reclamos obtenidos del deudor.

**Etapas de Resolución;** En esta etapa se determina en forma conjunta con el Cliente, si amerita el traspaso de la cuenta a una instancia de Cobranza Judicial o en su defecto la Recomendación de Castigo de la Cuenta

En este centro de atención de llamadas los ejecutivos telefónicos son entrenados, para realizar llamadas (outbound) o reciben (inbound) hacia y/o desde cliente (externos o deudor) la herramienta primordial es la telefonía, los avances tecnológicos permiten estar contacto con los titulares a través de otros medios como fax, e-mail, chat, mensajes de texto.

Especialmente los **.proveedores** juegan un papel crucial en el funcionamiento del call center ya que ante cualquier contingencia como la falla de algún servicio puede alternarlo con otro proveedor, de tal forma no interrumpe el servicio y con ello perturbar la operación del sistema.

Adicionalmente el mantenimiento del equipo de cómputo y remplazo oportuno de las unidades proporciona a FCB la posibilidad de contar con las posiciones necesarias y las aplicaciones para ejercer la cobranza con el nivel solicitado por los clientes.

**Tabla 2 Equipo de telefonía y cómputo**

TELEFONÍA	SISTEMAS SOFTWARE MARCACIÓN	EQUIPO DE CÓMPUTO
TELMEX	Aspect	Dell
MAXCOM	Inconcert	Hp
MCM TELECOM	Kaspersky antivirus	
IUSACELL	Cisco voz Ip	
AXTEL	Avaya	

Dichos proveedores ofrecen servicios de:

- Telefonía local, larga distancia
- Enlaces de banda ancha
- Hosteo (Servidor donde se guarda la información del sitio Web)
- Voz IP (es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet por fibra óptica),
- iNet – (Servicio de conexión a Internet dedicado para empresas)
- Centro de datos enlaces nacionales e internacionales

### **5.- Contingencia en FCB**

A lo largo del presente capítulo I se han mencionado las condiciones del entorno inmediato de FCB, como agencia de cobranza de externa cohabita con las condiciones y eventos que han promovido su permanencia a lo largo de 19 años; actualmente su proceso de trabajo es un conjunto de acciones sistematizadas y aplicadas que le han sido funcionales en su momento, internamente presenta una dependencia hacia otros departamentos con una marcada estructura vertical ésta se ha convertido en un bache para la incorporación o inversión de maniobras funcionales a la organización, ante la constante exigencia por parte de los clientes es un área de oportunidad considerable ante el requerimiento de visitas, solicitud de grabaciones de llamadas que cumplan con el call model al 90% y las sanciones en caso de no cubrir con el 100% de los requisitos u

obtener el primer lugar en el ranking se verá afectado en el mes siguiente al tener menor asignación con ello reducir su estructura interna y replantear sus estrategias de cobro.

El riesgo al no lograr la recuperación solicitada puede significar el retiro del cliente así la reducción del pago porcentual de cada crédito recuperado; ya que los clientes buscan obtener una recuperación a un costo mínimo, dicho evento hoy en día ha llevado al rompimiento de relaciones de negocio que para la empresa no sea rentable, comprometerse a ejecutar todos los requerimientos del cliente ameritan una inversión misma que no es redituable en el pago del servicio al ser condicionado en alcanzar cierto porcentaje de recuperación, actualmente las metas cada mes son incrementadas llegando hoy en día al 85% de la entrega de asignación mensual.

Este rompimiento de relaciones de negocio afecta directamente al área de producción, la administración de los recursos es de acuerdo a un análisis de sus capacidades intelectuales, velocidad de escritura, negociación, tiempo extra es resultado de una meticulosa administración, de tal forma que se concentra en contar con el personal necesario para cubrir con la recuperación solicitada y facturar con el propósito de obtener una ventaja. Otra alternativa es despedir al recurso, pero es probable que esta decisión perjudique profundamente a la organización, ya que puede tener incrementos inesperados de cartera o clientes en un corto tiempo; mismas que implicarán una contratación nuevamente perdiendo el personal con experiencia que no significa un riesgo sino una inversión.

El impacto en el sistema social es mínimo pero contundente en las familias y en los recursos que por su rendimiento bajo o medio son contundentes candidatos a ser liquidados al no colocarlos en otro producto.

## **6. Coyuntura**

Este círculo vicioso es el actual suceso presentado en la coyuntura donde se busca ahorrar recursos con la implementación de tiempo extra donde el ejecutivo labore 14 horas continuas y efectúe el trabajo de dos personas solo con un mínimo pago, en algunas situaciones condicionado por días de descanso o pago de faltas repitiendo las



antiguas tácticas de los feudales donde compromete u obliga a los gestores por el pago a una concesión otorgada.

Esta cadena de consecuencias muestra cómo el recurso humano cambia su visión acerca de la imagen de la organización, deja de ser un nicho y se convierte únicamente en el habitat donde pretende cubrir sus necesidades básicas y el compromiso cambia por interés de satisfacción meramente personal, el sentido de pertenencia se ve seriamente dañado, por ende la calidad y esfuerzo en el trabajo repercutiendo en baja recuperación de cartera y mal trato a los acreditados, por ende la queja de los clientes y el daño a la imagen de la organización será latente.

Verificar la situación actual del liderazgo y la cultura organizacional, qué valores se están promoviendo qué figura funge como líder resuelve problemas y promueve o inspira a los gestores no solo llegar a sus metas sino también sobrepasarlas, este comportamiento complejo significa la posibilidad de regular la situación actual de los actores de la organización <sup>9</sup>promover la justicia y equidad, con constantes soluciones.

Estos requerimientos de los clientes, el logro de metas individuales, la posibilidad de comisionar, pago de horas extras, se ha convertido en una corriente que amenaza en cualquier momento con derrumbar los pequeños puentes construidos por los actores de la organización

El fomento de una cultura organizacional sana donde la información fluya de manera horizontal sería lo ideal para compartir intereses, objetivos y una razón de ser, la incertidumbre reduciría su alcance siendo este un aspecto transcendental en la generación de rumores en los pasillos, mismos que llegan a impactar considerablemente la producción del personal.

## **CAPÍTULO II.-**

### **LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO, INTERIOR DE FEDERAL COLLECTION BUREAU**

En el capítulo anterior observamos la relación dinámica que establece FCB con su entorno, identificamos la relevancia de sus acciones y sus efectos en diferentes sistemas, su capacidad de respuesta y la dependencia que se vislumbra en la relación de sus subsistemas debido a una estructura en primer plano vertical, en el presente segmento se analizará a Federal Collection Bureau en su interior, funcionamiento, especialmente las técnicas reales y funcionales así como sus diferencias e incongruencias en sus procesos de trabajo.

## **1. Caracterización de Federal Collection Bureau como organización**

Federal Collection Bureau S.A de C.V (FCB), es una empresa mexicana con cobertura nacional e internacional dedicada a la administración de portafolios de cobranza por vencer y vencida.

Pertenece al sector terciario provee servicios de calidad en “Outsourcing” de cobranza de cartera, con especialidad en grupos de trabajo para personas físicas y morales, actualmente la integran cerca de 611 empleados.<sup>1</sup>

Es importante puntualizar el concepto de organización mismo que a lo largo de dicho diagnóstico abordaremos, se encuentra conformada con unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos<sup>1</sup> en este caso en la recuperación de cartera vencida, su conformación en el ideario establecido es indispensable formalizar la distribución de funciones y jerarquía de ésta.

### **1.1 Travesía de FCB en el mercado de la cobranza.**

Federal Collection se ha conformado a lo largo de 19 años, en 1993 con la iniciativa del actual socio José Antonio Vázquez en asociación con PAYCO, adquirida por OUTSOURCING SOLUTIONS INC, (OSI) en 1996, ambas empresas de las más prestigiadas en Estados Unidos en la administración de cuentas por cobrar.

En Febrero del 2008, NCO Group, líder mundial de “outsourcing” en procesos de cobranza adquiere OSI, consolidándose como la principal corporación a nivel mundial, con más de 22,500 colaboradores y 100 Oficinas distribuidas en USA, Canadá, Filipinas, Panamá, India, Reino Unido, Australia, El Caribe, Puerto Rico y en México, con Federal Collection en Latinoamérica<sup>2</sup>.

Debido al crecimiento de la empresa y con la finalidad de ampliar las fronteras de intervención se comenzó con la apertura de nuevas sedes:

- Monterrey: octubre 1998
- Condesa: octubre 2002
- Guadalajara: diciembre 2003

En octubre del 2009 la apertura del **FCB Corporativo México, Miguel Laurent** con una superficie de 2,700 m<sup>2</sup> tiene la capacidad de administrar 475 estaciones de trabajo con 940 operadores telefónicos.

Actualmente el Director General concibe a FCB como una empresa líder a lo largo de su trayectoria y trabajo en recuperación de cartera vencida, en la administración de cuentas por cobrar, la considera pionera en contar con un área de calidad, en registro de 45 logos de cobranza, ser la primer agencia en pertenecer a la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C (**APCOB**) y firmar el código de ética mismo que respalda la responsabilidad con sus actuales consumidores<sup>3</sup>.

De acuerdo a su concepción considera a la empresa dinámica, tenaz, innovadora, confiable y efectiva, donde hace referencia en “hacer las cosas bien a la primera con excelencia”, ambiciona establecer más estándares y satisfacer las necesidades del mercado, argumenta el secreto de FCB en estos años ha sido cuidar la marca del cliente, ser profesionales, hablar con la verdad; desea que Federal Collection Bureau sea un estandarte a seguir, lograr en el recurso humano el sentimiento de pertenencia hacia el cliente.

## **1.2 Formalidad expresa de Federal Collection Bureau**

Parte de la formalidad de Federal Collection es la difusión externa de la **filosofía de trabajo** donde busca la satisfacción total del cliente, acciones libres de reclamación y generación del flujo de efectivo, acompañado del cuidado y crecimiento de la marca de sus clientes.

**La visión** sustenta que la marca se distinga por brindar un servicio innovador que con dinamismo y certeza establezca nuevos estándares de excelencia en la administración de cuentas por cobrar satisfaciendo las necesidades del mercado.

**La misión** se enfoca en proveer a sus clientes de las más efectivas soluciones en la administración de cuentas por cobrar, la prioridad es salvaguardar la dignidad tanto de sus consumidores como la de su recurso humano.

La amplia gama de **valores** se centran en el respeto para cada individuo asociado a FCB/OSI MÉXICO, para sus clientes y el cuidado de su marca. La conducta debe orientarse a cumplir con los valores en las acciones de cada día.

1. Respeto entre los individuos.
2. Enfoque al cliente.
3. Trabajo en equipo.
4. Rendición de cuentas.
5. Integridad

- Confianza
- Profesionalismo
- Lealtad
- Innovación
- Productividad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Entusiasmo
- Competitividad
- Confidencialidad
- Identidad con el Cliente

Dicha empresa ha definido una serie de valores mismos que han sido un estandarte durante su permanencia, mismos que se encarga de difundir en el curso de inducción de tal forma que los nuevos integrantes de la organización se familiaricen con los conceptos.

### **1.3 Política permanente**

- Cuidado intensivo de la marca en la gestión de portafolios.
- Respeto en el cobro y negociación a la dignidad humana del consumidor.

Federal Collection Bureau se encarga de transmitir en cada presentación con sus nuevos clientes su objetivo como organización, éste debe considerarse como guía de las

decisiones en la orientación del acontecer, las actividades y procesos hacia un fin específico<sup>4</sup>.

El **objetivo**, administrar con efectividad la cartera asignada, garantizando una recuperación rápida y de calidad, acelerando los procesos de conciliación, negociación y aclaración de diferencias, manteniendo un portafolio actualizado y sano, mediante la aplicación de mecanismos de contacto de 180 grados.

FCB, específica el nivel de responsabilidad de tal forma ha diseñado dos estructuras **formales** dependiendo la atención a los clientes o consumidores del servicio.

Dicha estructura estipula el reparto de tareas, modos y ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y control del todo el conjunto<sup>5</sup>.

## ***2.- Estructura y funcionamiento de la agencia de cobranza***

### **2.1 Estructura operativa**

- Subdirector de Operación
- Ejecutivo de Cuenta.
- Gerentes Regionales: México (ML), Monterrey, Guadalajara.
- Ejecutivo de Sistemas.

Dicha distribución es presentada a los clientes directos de FCB, mismos que en caso de solicitar alguna aclaración, queja o requerimiento se canalizarán con los responsables de la unidad de negocio.

- Ejecutivo de Cuenta.

Principal canal de respuesta con el cliente, administra el portafolio, consulta y diseña en estrecha relación con el gerente y Coacher responsable del producto estrategias de gestión, encargado de reportar avances al cliente y retroalimentar los resultados.

- Ejecutivo de Sistemas.

Dicho ejecutivo no representa algún nivel de responsabilidad, únicamente recibe de forma diaria, semanal, quincenal o mensual, información del cliente como actualización de saldos mismo que debe inyectar en el sistema, garantizar el funcionamiento de los portales utilizados por el cliente y envío de reportes con previa autorización de ejecutivo de cuenta y gerente de área.

- Gerentes Regionales: México (ML), Monterrey, Guadalajara.

Actual responsable en operación con el cliente, de acuerdo con la información que reciba directamente del ejecutivo de cuenta implementa estrategias diferentes con la finalidad de lograr las metas impuestas por el cliente.

- Subdirector de Operación

Actual responsable de dar seguimiento a las especificaciones del cliente, su misión es autorizar las medidas necesarias para llegar al objetivo del cliente, en relación de números de gestores para cada producto, presupuestos para las dinámicas y e incentivos de los gestores.

Por otro lado la **estructura organizacional en cobranza** se enfoca en representar las responsabilidades de cada unidad de negocio misma que dependiendo el cliente y producto tendrá un responsable operacional.

- Subdirector de Cobranza.
- Gerente de Negocio.
- Gerente de “site”
- Supervisor.
- Gestor Telefónico.
- Visitador.
- Auditor.

A diferencia de la primera distribución ésta especifica el rango de responsabilidad a nivel de gestión telefónica y el trabajo en campo dependiendo la solicitud del cliente.

- Subdirector de Cobranza.

Como se mencionó en el apartado anterior la función de la Subdirección se centra en autorización de presupuesto y visto bueno en el número de gestores, la principal función es el cálculo de las metas internas gerenciales por producto.

- Gerente de Negocio.

Actual responsable de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas por el cliente, en conjunto con el encargado de site, diseñar estrategias de cobranza y facilitar el trabajo de áreas de apoyo.

- Gerente de “site”

Actual responsable ante cliente y Subdirección del logro de metas y posibles aclaraciones que surjan en la operación, encargado del diseño de plantilla, de acuerdo con el perfil de cada gestor, encargado de equipo de supervisores.

- Supervisor.

Principal responsable de logro de metas, ejecución de estrategias, administración de gestores, facilitador de información o negociaciones especiales, reporte de nómina, calidad de llamada de gestor.

- Gestor Telefónico.

Operante telefónico encargado de seguir las instrucciones de su responsable inmediato el supervisor y del gerente de site, representante vía telefónica de Federal Collection Bureau como del cliente que representa.

- Visitador.

Responsable de programar ruta y visitar a consumidor no contactado, o se niega a dar respuesta para negociar la regularización de su crédito por dicho medio. Deja requerimiento de pago en el domicilio, investiga datos adicionales y reporta en sistema.

- Auditor.

Responsable de monitorear llamadas y calificarlas de acuerdo al modelo de llamada autorizado por el cliente y por FCB, en caso de detectar alguna desviación reporta a



Gerencia y supervisión. Retroalimenta a gestor y compromete por escrito una mejora en el desempeño del gestor.

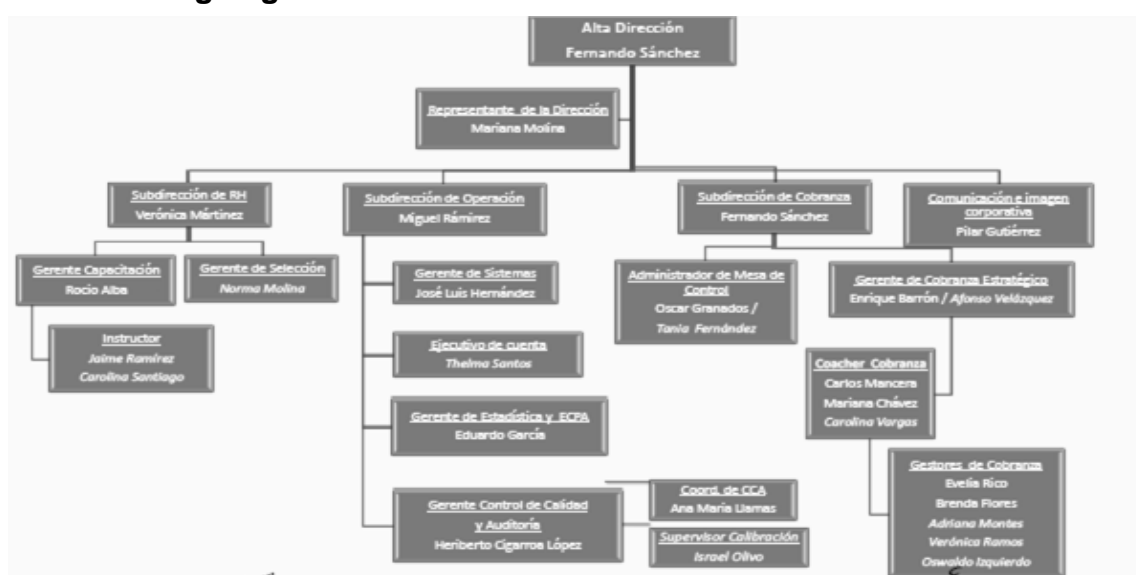
Dicha estructura organizacional es un instrumento formal de repartición de poder, se puede entender como un ensamblaje entre la coordinación y la división de trabajo, entre el sistema técnico y el sistema social.<sup>4</sup>

De acuerdo con el desglose de las funciones de ambas estructuras es importante reconocer que se incluyen únicamente a las áreas responsables de cada unidad de negocio. Sin embargo actualmente no existe un organigrama general que abarque a todas las áreas de gestión ya que éstas se crean, fusionan o desaparecen constantemente de acuerdo a las necesidades del cliente y a los tiempos de estadía de cada producto, la permanencia de cada asignación depende de los resultados obtenidos y de la negociación entre ambas parte en relación al pago de factura por los servicios otorgados y el cumplimiento de tareas solicitadas por el cliente, obviamente formalizado en el contrato firmado con cada representante.

## 2.2 Organigrama de FCB

Retomemos la definición de estructura como un instrumento formal de reparto de poder graficado en el organigrama de una organización con distribución vertical y horizontalmente las líneas fundamentales de mando.

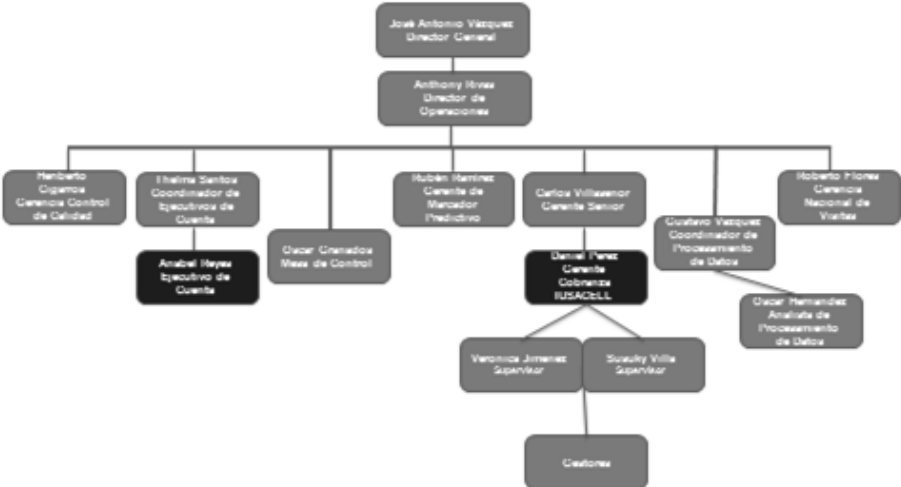
**Gráfico 5 Organigrama formal de Federal Collection Bureau**



El presente modelo muestra especialmente a los puestos de áreas administrativas, se puede observar duplicidad de funciones por Alta dirección y de Subdirección de cobranza, de igual forma no contemplan las áreas de Contabilidad y Jurídica.

Cabe mencionar que dicho organigrama desde hace aproximadamente un año no es vigente debido al recorte de personal especialmente del área administrativa, sin embargo se maneja un modelo alternativo en la presentación con los clientes.

**Gráfico 5.1 Organigrama funcional**

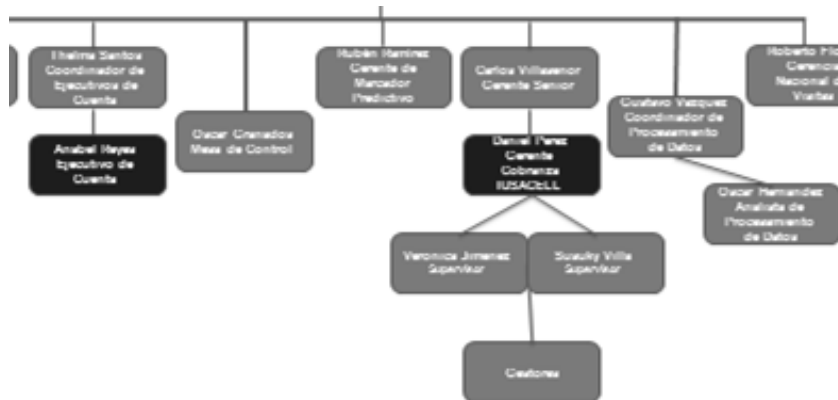


De acuerdo al tamaño de la empresa y a los responsables de cada unidad de negocio se personaliza el organigrama en cada presentación que tiene con los posibles clientes.

Sin embargo se puede visualizar el grado de diferenciación que existe en la especialización o división de trabajo. Con el recorte de personal administrativo del pasado año la figura del Director General y socio de la empresa de visualiza actualmente como responsable de toda la organización, como segundo al mando el Director de Operaciones como encargado de administrar y coordinar el trabajo con las áreas administrativas, tanto de apoyo como de operación.

La distribución del organigrama en el tercer nivel se observa un estilo horizontal con la diferenciación de unidades a nivel de especialización de cada área detallado en el apartado de perfil de puesto, y sobre todo en la naturaleza del trabajo que en primera instancia es administrativo, por ello la coordinación y comunicación que prevalece se concentra en la atención de los requerimientos del cliente y apoyar al área de operaciones.

**Grafico 5.2 Organigrama horizontal**



Los gerentes de cobranza conforman una unidad de negocio, dependiendo de los clientes a cargo por ello al día de hoy se divide en 12 gerencias, cada una varía el número de miembros dependiendo la planeación de cada producto o requerimiento del mismo cliente.

Cabe mencionar que dicha característica le permite a cada gerente poder administrar su unidad de negocio como una entidad independiente, donde diseña sus estrategias y administra el staff dependiendo las cualidades, experiencia y características personales de cada gestor para colocarlo en el producto a fin.

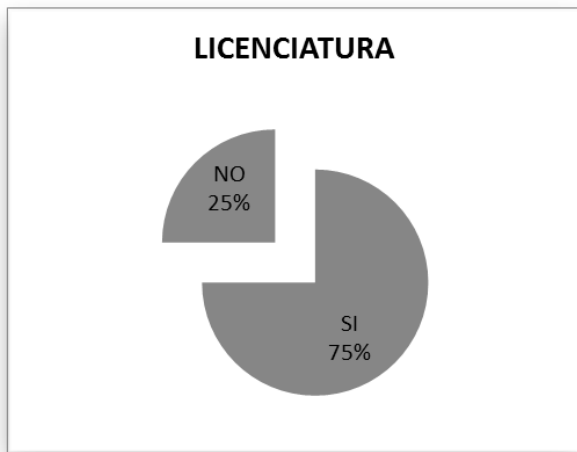
Dicha estructura como vimos en el apartado anterior organiza y jerarquiza la toma de decisiones, la división de trabajo, la relación de departamentos por especialidad, sin embargo parte de la formalización también contempla el apoyo y especificación en reglas y normas explícitas<sup>9</sup>

Retomando la idea anterior se muestra la formalización y especificación en la definición de los puestos de la organización, con funciones específicas con el fin de garantizar el conocimiento del área y actividades a cubrir.

### **2.3 Perfil de puestos**

Se muestra un panorama de los perfiles de puesto y sus características generales en relación la especialización en el área a cubrir.

## Gráfico 6 Nivel licenciatura en Federal Collection Bureau



De acuerdo con los datos arrojados a pesar de la minuciosa descripción y definición de los perfiles de puestos cabe reflexionar acerca de la exigencia en el nivel licenciatura y experiencia específicamente en el área de operación es nula, debido al impacto asignado a las labores de diseño y ejecución en la cobranza de cartera vencida, sin embargo en el siguiente apartado se analizará y contrarrestará el volumen de población de distintos departamentos.

## 2 El todo y sus partes de Federal Collection Bureau

Como se mencionó anteriormente Federal Collection Bureau ha presentado un crecimiento considerable desde su concepción hasta su momento actual, retomando parte del primer capítulo del entorno se habló acerca del contexto económico-social su adaptación a las condiciones, dicha habilidad al día de hoy a promovido que la agencia de cobranza externa sea multidisciplinaria, entendiendo su flexibilidad y apertura por integrar en su lista de clientes cualquier ramo que signifique la recuperación y la administración de cuentas por cobrar.

Con la finalidad de cubrir la demanda de sus clientes el reclutamiento de nuevos elementos ha significado el punto de partida tanto para el área de capacitación y operación, actualmente los miembros que conforman a Federal asciende a 611 cifra actualizada hasta el 15 de junio 2012.

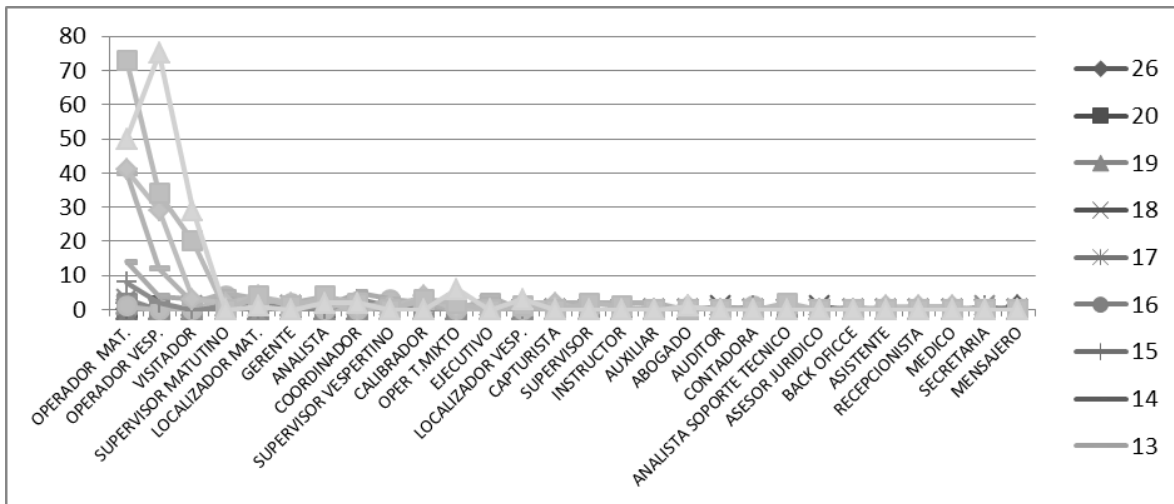
**Tabla 3 Permanencia en unidad de automotriz**

PUESTO	26	20	19	18	17	16	15	14	13	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	Total
OPERADOR MAT.										2	2	2	1	3	1	8	14	40	41	73	50	237
OPERADOR VESP.		1														2	4	12	29	34	75	157
VISITADOR												1	1				3	2	3	20	29	59
SUPERVISOR MATUTINO								1	1	1		1			4	1	3	5	2			19
LOCALIZADOR MAT.							1								1	1	3	3	4	4	1	18
GERENTE			1		1	1	1	1	1				1	1	2	1	2	2	2	1		18
ANALISTA						1				1							1	4	2	4	2	15
COORDINADOR							1		1				1			3	5			2	2	15
SUPERVISOR VESPERTINO													1		3	1	3	3	1			12
CALIBRADOR															1		1	2	4	3		11
OPER. T.MIXTO																				2	6	8
EJECUTIVO		1		1			1											4				7
LOCALIZADOR VESP.																			2	1	3	6
CAPTURISTA																		2	2			4
SUPERVISOR																		2		2		4
INSTRUCTOR																		2		1		3
AUXILIAR																	1	2				3
ABOGADO																			1		1	2
AUDITOR				1														1				2
CONTADORA															1	1						2
ANALISTA SOPORTE TECNICO																				2		2
ASESOR JURIDICO				1																		1
BACK OFICCE																	1					1
ASISTENTE																			1			1
RECEPCIONISTA																			1			1
MEDICO																			1			1
SECRETARIA													1									1
MENSAJERO	1																					1
Total general	1	2	1	3	1	2	4	2	3	3	3	4	4	6	13	18	41	86	96	149	169	611

De acuerdo con los datos reflejados en la gráfica se observa el promedio de permanencia asciende a 3 años, paradójicamente con los 26 años de un integrante.

Actualmente el número de integrantes que no rebasan el primer año representa el 28% de la población, por lo tanto el proceso de selección, reclutamiento y capacitación se encuentran en una labor constante de abatir la tasa de rotación del 90% anual.

**Grafico 7 Estadía en Federal Collection**



La gráfica muestra claramente que el área de operación presenta un número considerable de población total sin embargo la permanencia en FCB no significa un promedio de estabilidad.

#### 4 Selección y Reclutamiento

El proceso de selección, entrenamiento y socialización recae en la concepción de que ve al individuo como un elemento con conocimiento y pieza de engrane para la organización (Ruiz Olabuenaga, 1995) por lo tanto el diseño de los perfiles de puesto además de formalizar orienta en su proceso de selección el ingreso de los más aptos con la finalidad de mejorar el transcurso de entrenamiento y socialización.

Dicho departamento debe proveer al área de operación los recursos idóneos con la finalidad de cubrir con las expectativas del cliente optimizando la capacidad de llegar a sus metas mensuales. Por lo tanto el proceso de selección se efectúa de diferentes formas:

- Anuncio en periódico, internet.
- Por recomendación

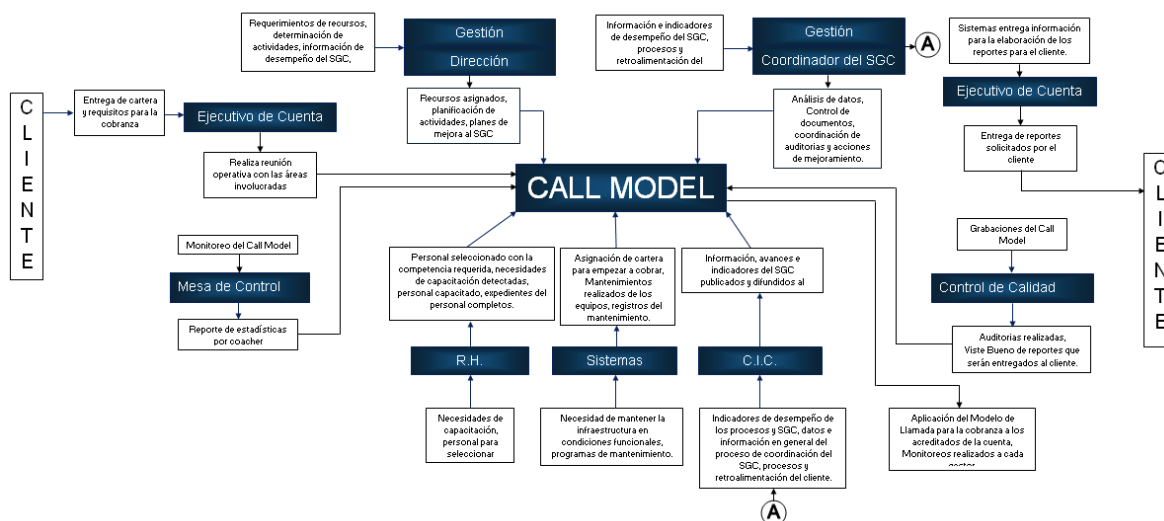
La mayor demanda para el departamento de Recursos Humanos es el área de Operación debido a su alto porcentaje de rotación, ante dicho evento es preciso analizar el perfil Gestor telefónico con la finalidad de encontrar la característica ante dicho evento.

## Gráfico 8 Perfil de puesto gestor telefónico

Información general		
<b>Nombre del puesto:</b> Gestor Telefónico. (Operador telefónico)	<b>Reporta a:</b> Coacher de Cobranza en turno.	<b>Le reportan:</b> N/A
<b>Interrelación interna / externa con:</b> Interno: Capacitación. Coacher en turno. Gerencia de Negocio. Subdirector de Normatividad. Externo: Clientes deudores de las carteras asignadas para el cobro.	<b>Autoridad definida para:</b> Negociación con tarjetahabientes de diferentes servicios financieros.	<b>Propósito general del puesto:</b> Recolectar los porcentajes en montos, sobre la cartera de deudores asignados en cada caso, considerando un mínimo del 75%.
Principales funciones y responsabilidades		
<b>Diarias:</b> <input type="checkbox"/> Comprometer a los deudores a realizar pagos sobre la deuda, consiguiendo mayores aportaciones en dinero, acorde a las políticas del cliente. <input type="checkbox"/> Utilizar los recursos que se le otorguen, para elevar el desempeño y resultado de su trabajo. (Herramientas de negociación, políticas de FCB como del cliente). <input type="checkbox"/> Tener perfecto conocimiento y control sobre su cartera. Y sobre el cliente que manejen.	<b>Periódicas:</b> <input type="checkbox"/> Calibraciones con el área de control de calidad. <input type="checkbox"/> Reuniones con superiores.	<b>Eventuales:</b> <input type="checkbox"/> Participar en eventos relacionados con las actividades de FCB dentro o fuera de la empresa.
<b>Proceso (s) en que participa:</b> Cobranza de cartera (Call Model.)		
Definición de competencia		
<b>Escolaridad:</b> Preparatoria concluída (como mínimo.)	<b>Experiencia:</b> Sin experiencia.	<b>Habilidades y aptitudes:</b> <input type="checkbox"/> Técnicas. <input type="checkbox"/> Humanas. <input type="checkbox"/> Conceptuales.

A lo largo de la investigación acerca de los procesos de trabajo de la organización se debe mencionar que debido al tamaño y a la diversidad de funciones presentes para promover la máxima recuperación de cartera vencida, FCB no cuenta con un diagrama de procesos general, el área de Dirección confirma solo la existencia por área mismo que no es difundido, por tal razón se enfocará el diagnóstico a una de las prioridades expuestas a lo largo del presente trabajo y objetivo principal de Federal Collection: lograr satisfacción del cliente y el recurso humano.

## 5.- Proceso de cobranza



- 1.- Como se visualiza en el esquema el proceso inicia con la entrega de cartera y los requerimientos del cliente para ejercer la cobranza.
- 2.- El responsable de la planeación operativa con las áreas correspondientes es el ejecutivo de cuenta.
- 3.- Comienza la planeación de recursos, actividades por parte de Dirección con la asignación de recursos, planeación de actividades y planes de mejora.
- 4.- La revisión del Call model (modelo de llamada) y efectuar las adecuación dependiendo de las especificaciones del cliente.
- 5.- Elaboración de indicadores de desempeño por parte del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) así como la retroalimentación de dicha información.
- 6.- Análisis de datos, control de documentos basados del call model con la finalidad de cumplir con las expectativas.
- 7.- Una vez homologados los criterios se canalizan al Ejecutivo para la entrega de los reportes solicitados al cliente.



8.- Simultáneamente el área de Recursos Humanos provee a Operación el personal con el perfil y experiencia requerida, capacita al gestor con la información necesaria para ejecutar la recuperación de cobranza.

9.- Departamento de Sistemas mantenimiento de infraestructura y establecer comunicación con el responsable del software en caso de compartirlo.

10.-Mesa de control encargado de enviar reportes y estadísticas sobre el desempeño del gestor con la finalidad de encontrar alguna desviación en el trato de la asignación.

11.-Control de calidad monitorea el desempeño del gestor con la finalidad de corregir y garantizar el seguimiento oportuno del modelo de llamada.

De acuerdo con la descripción dicho proceso especifica las funciones a seguir en cada asignación de cartera, sin embargo el diseño no provee opciones de decisión en caso de surgir alguna variación.

### ***6.-Infraestructura de Federal***

Debido al giro de la empresa y las necesidades que debe atender, ha destinado especial atención en la inversión con la finalidad de cubrir las demandas de su operación y el diseño de estrategias que requiera.

Con el respaldo de confidencialidad de la información, Federal Collection no hace pública la inversión en equipos y telefónica, sin embargo a continuación se muestra el inventario de recursos tecnológicos.

Comunicación: Sistemas de conmutación permiten direccionar a los consumidores con una extensión de cada campaña, cada llamada es contestada identificando el proyecto.

- 5 Conmutadores “AVAYA” con capacidad para 11 enlaces E1.
- Sistema de Call Center In Concert con 16 enlaces E1
- Telefonía IP.
- ACD.
- IVR
- Correo de voz.
- Audio Conferencia.

- Tarificación.
- Audio Monitoreo
- Marcador Predictivo CONVERSATIONS 6.0. UNIFIED
- ✓ IP & ALM
- ✓ ASPECT
- Mensajes Automáticos de voz y texto (SMS)
- Monitoreo Voz y Datos.
- 60 troncales Analógicas.
- 810 troncales digitales.
- Red Privada QOS de UNINET de alta velocidad.
- Grabación digital de llamadas “in-out bound”.
- Faxes.
- Fotocopiadoras e impresoras para trabajo pesado.
- Planta de Luz y UPS central en el corporativo para el servicio ininterrumpido.
- Automóviles utilitarios de soporte al proceso de visitas domiciliarias.

### ***7.-Estructura funcional de Federal Collection***

En el apartado anterior se describió a la organización formalmente, cómo se describe ante sus clientes, no obstante es conveniente localizar las diferencias entre funcionamiento real.

Anteriormente se mostraron diversas estructuras descritas por la empresa con la finalidad de establecer los responsables de cada proceso.

Sin embargo en el día a día el principal canal entre el cliente y la empresa es el ejecutivo de cuenta, como se describió en el anterior mapa de procesos se relaciona con las áreas de apoyo encargadas de optimizar el flujo de la información.

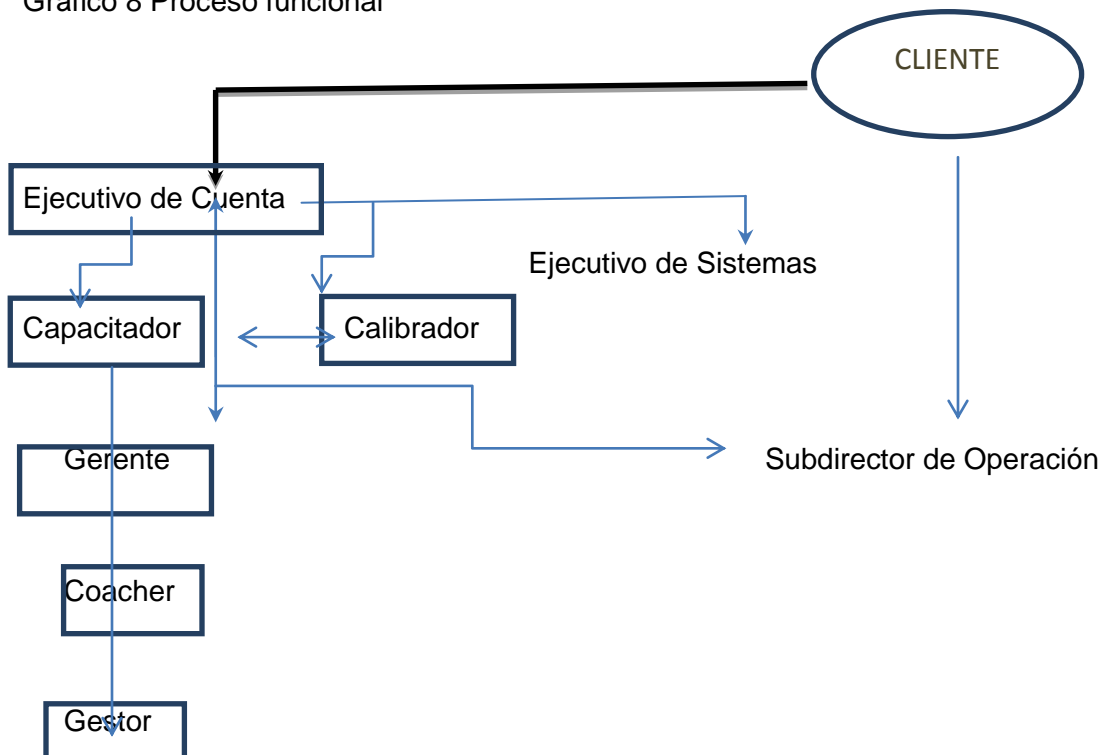
No obstante la empresa solo tiene 7 ejecutivos de cuenta en los cuales se reparte la administración de 29 clientes, por lo tanto la repartición de trabajo no es equitativa, esta es la principal causa del atraso en los envíos de requerimientos a los clientes, debido al marcado proceso de trabajo la ausencia de algunos de los ejecutivos o atención a una

junta significa la obstrucción de información entre el área de operación y posible consultas o autorización emergentes con el cliente.

Así mismo la información no es compartida a tiempo al área de producción, de igual forma el área de capacitación no cuenta con el desglose de datos y especificaciones actuales, por lo tanto cuando el personal ingresa a líneas requiere se capacite por el supervisor responsable del producto o por el elemento con mayor experiencia ocasionado una desviación en las actividades que son constante medidas por diferentes reportes que envía Mesa de Control al área de Gerencia y Subdirección.

Por lo tanto la estructura ideal debe incluir una comunicación constante entre el cliente y área de operación en caso de ausencia del Ejecutivo de cuenta.

Gráfico 8 Proceso funcional

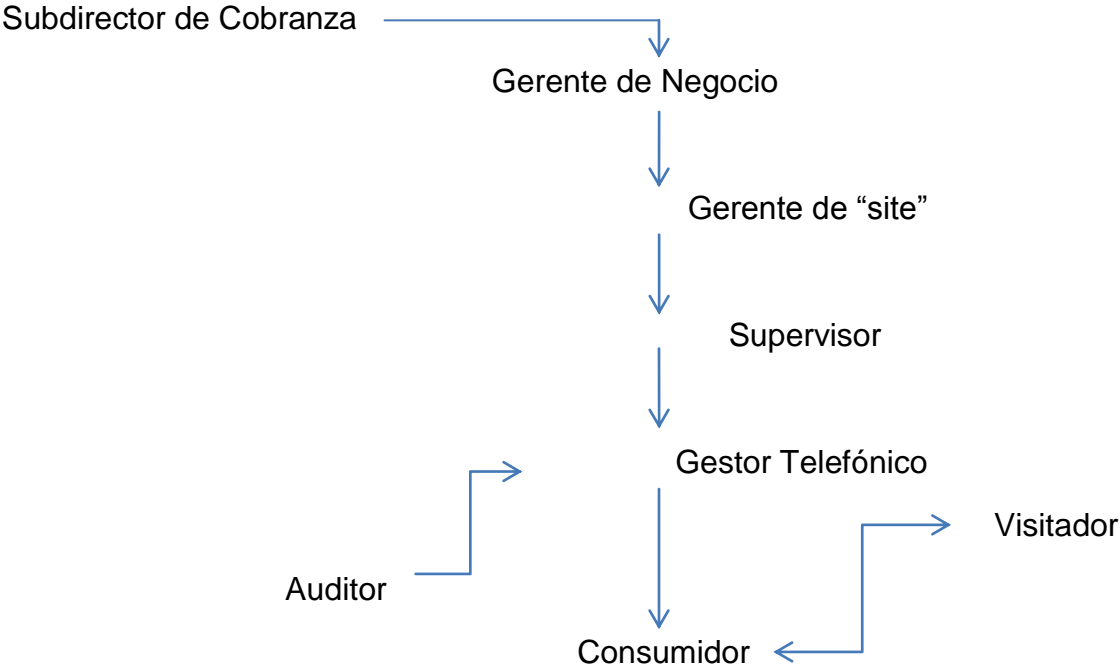


Ante cualquier requerimiento por parte del cliente el primer canal de respuesta será el ejecutivo de cuenta, gerente o coacher (supervisor), en caso de no obtener respuesta por estos integrantes se dirige con el Subdirector de operación.

Adicionalmente el proceso con mayor peso en el equilibrio en proceso de recuperación de cartera se canaliza al trato con el consumidor, variables que llegan a contraponerse de

acuerdo con la percepción del operador telefónico ante su recuperación mensual y su calificación otorgada por el área de calidad.

Gráfico 9 Proceso funcional



Dicho esquema representa el nivel jerárquico de decisión en la planeación tanto de objetivos mensuales, planeación de staff, comisión para los gestores especialmente.

Cabe mencionar que el estricto control sobre los tiempos sin marcación, registros trabajados y monto de recuperación es una condicionante para que los gestores telefónicos puedan aspirar a obtener comisión o bono por desempeño, decisión que es tomada por el gerente de cada unidad.

Sin embargo bajo esta condicionante los gestores dependiendo de sus aspiraciones personales sobre todo económicas contribuyen a fomentar este tipo de medidas sabiendo que a fin de cada mes una vez alcanzado el objetivo ellos podrán ganar el incentivo de dicha unidad.

## 7.- Diagnóstico de Federal Collection

De esta forma la contraposición de objetivos por parte del operador telefónico no contribuye al alcance de los objetivos de la propia organización ya que dichos gestores de acuerdo con los resultados proporcionados por el área de calidad no cumplen con el porcentaje mínimo del 85% requerido en sus evaluaciones de call model para lograr el requerimiento del cliente.<sup>7</sup> (Reporte semanal de calidad, 3 de julio 2012)

Gráfico 10 Reporte semanal de calidad

PRODUCTO	Promedio
1 A 30 DIAS	34%
BANORTE AUTOS 1 PV	34%
IXE AUTO	32%
GENERAL	33%

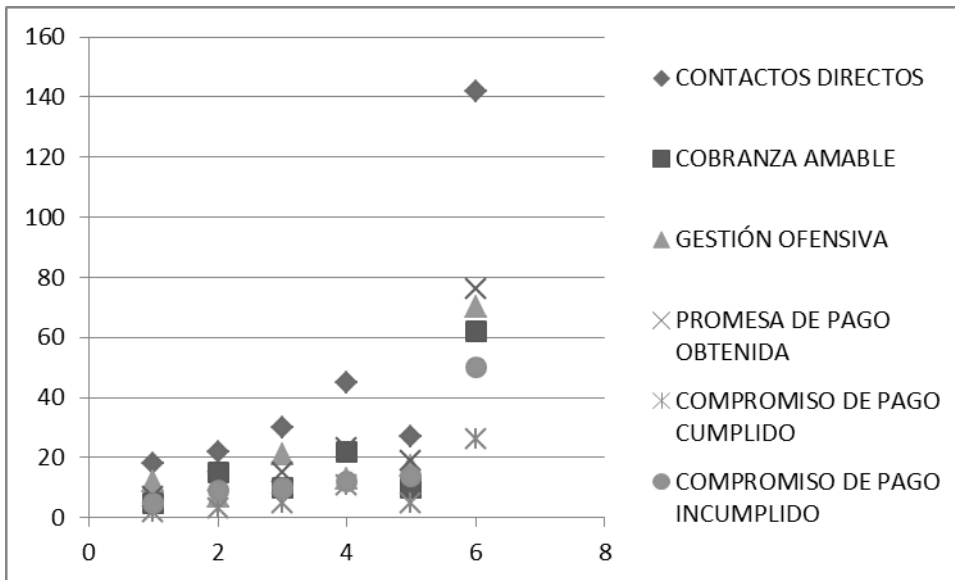
Como se observa el área de operación no cumple el porcentaje mínimo de calidad, ante dicho evento es pertinente considerar las diversas variables que promueven a el bajo rendimiento en los porcentajes obtenidos en el área de producción.

Se recabarán datos a través de la observación con el fin de detectar algunas tendencias, en el área de Automotriz con la finalidad de obtener con el apoyo de la Hoja de inspección una muestra que puede englobar la tendencia en dicha áreas.

Gráfico 11 Resultado de hojas de inspección

	S E M A N A L					
	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>RESPETO A DEUDORES</b>						
CONTACTOS DIRECTOS	18	22	30	45	27	142
COBRANZA AMABLE	5	15	10	22	10	62
GESTIÓN OFENSIVA	12	7	21	13	17	70
PROMESA DE PAGO OBTENIDA	7	12	15	23	19	76
COMPROMISO DE PAGO CUMPLIDO	2	3	5	11	5	26
COMPROMISO DE PAGO INCUMPLIDO	5	9	10	12	14	50
TOTAL	49	68	91	126	92	426

Tabla 4 Resultados hoja de inspección



A grandes rasgos se puede concluir que no existe relación entre la generación de una promesa de pago por parte del gestor con la seguridad de que se aplique el depósito demandado, aunado con el resultado de bajo promedio de calidad se distingue la disparidad que prevalece actualmente entre el objetivo de la empresa por mantener el respeto a los consumidores versus los objetivos personales de los agentes telefónicos.

Relacionado los datos expuestos da lugar a varios fenómenos, producto de falta de seguimiento de las áreas de apoyo hacia el departamento de cobranza, que al día de hoy arroja la disparidad y exigencia por parte de la empresa con el cumplimiento de las metas.<sup>i</sup>

## **CAPÍTULO III.-**

### **LA COMUNICACIÓN FORMAL, PROCESOS COMUNICATIVOS Y SOCIALIZACIÓN.**

Como se ha mencionado en capítulos pasados Federal Collection Bureau, agencia de cobranza externa es una organización constantemente interrumpida por las condiciones de su entorno directo, situaciones que la obligan a modificar sus respuestas con implementaciones en su interior, sin embargo no está a excepción de tener contradicciones que afectan el resultado convirtiéndose en un ciclo sin fin; de acuerdo con el objetivo de este módulo 3 en el presente reporte de investigación se aplicarán técnicas cuantitativas de investigación con la finalidad de diagnosticar tanto a la estructura y el funcionamiento de la organización comunicativamente y analizar su incidencia en los individuos y actores de la organización.

A su vez dar seguimiento a las incidencias encontradas, percibir los fenómenos que desestabilizan su capacidad de respuesta volviéndola lenta y poco efectiva desde un enfoque comunicativo, es pertinente mencionar el enfoque a la comunicación meramente *formal*, en el caso de FCB cómo se encarga de elaborar y difundir sus intereses y objetivos, por qué medio, a quién confía ciertas acciones de poder en pro del logro de objetivos organizacionales.

De esta forma de buscará responder a las siguientes preguntas sobre la importancia que la organización de brinda a la comunicación:

✓ ¿Cómo concibe la organización a la comunicación?

Verificar si la información que proporciona acerca de la ejecución del trabajo es oportuna; así como las perspectivas y discrepancias entre los miembros de la organización.

Retomando las incidencias del capítulo 2 encontramos una lista de problemas significativos que conforman el problema general en FCB.

1. Incongruencia de los valores que promulga el ideario contra el reglamento y postulados inflexibles
2. Ambigüedad en el organigrama y las actividades de cada puesto.
3. Nula exigencia de preparación profesional en el perfil de puestos de áreas administrativas y puestos con responsabilidad de manejo de personal
4. Poca permanencia en la organización menor a un año
5. Tasa de rotación al 90% anual



Profundizando en los sucesos del párrafo anterior, acerca de la rotación en la empresa de encontraron las siguientes variables:

1. Incongruencias en el perfil de gestor telefónico y selección de personal
2. Capacitación incompleta.
  - 2.1. Falta de material didáctico
  - 2.2. Escasez de conocimiento de sistema Crs
  - 2.3. Deficiente información y dominio de los productos
3. Poca atención por parte del supervisor encargado
4. Nula integración con el resto del equipo
5. Carga de trabajo
6. Falta de pago de incentivos
7. Problemas familiares
8. Reglas estrictas
9. Cambio de empleo
10. Condicionamiento de apoyos

Dicho trabajo se enfocará en la unidad automotriz de Federal Collection Bureau esta decisión se debe a la capacidad de acción tanto de posible investigación como aplicación una vez concluida la estrategia que se pretende formular al finalizar el módulo 5 del presente Seminario taller extracurricular.

Federal Collection Bureau es una agencia de cobranza externa conformada por cerca de 600 empleados, actualmente tiene cerca de 50 clientes, por lo tanto de acuerdo al perfil de cada uno de ellos ha segmentado la unidad de trabajo con la finalidad de dar un seguimiento estrecho a cada cartera, por ello el área de autos se encuentra conformada en su mayoría por productos automotrices cuenta con 80 integrantes divididos en turno vespertino y matutino, 7 supervisores y un gerente.

La presente investigación se tornará en un principio en la búsqueda de indicadores que proporcionen la perspectiva que tienen sus integrantes acerca de la comunicación que se presenta en dicha unidad, además de cuantificar el costo generalizado saldado por la empresa será conocer las causas de dicho evento y planificar estrategias comunicativas para contrarrestar dicho malestar.

## **1.-La deuda interna de Federal Collection**

Bajo de dicha premisa se analizará cada aspecto que conforma el costo generalizado utilizado por Abraham Moles en la “Teoría de los actos” para cuantificar el esfuerzo que requiere una acción misma se entenderá como *un desplazamiento visible de un ser que modifica a su entorno*, el interés sobre la utilidad y la noción de costos generalizados de las acciones humanas o del esfuerzo en la realización de un acto está ligado a otros factores tanto financieros, energéticos, temporales y psicológicos<sup>20</sup>.

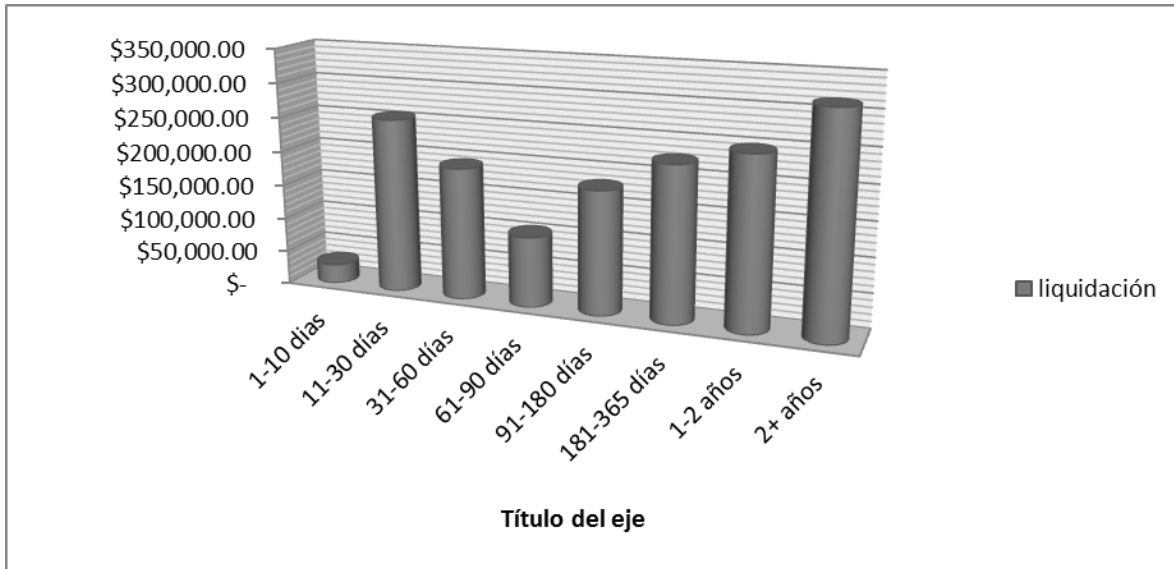
### **1.1. Costo económico:**

Actualmente las organizaciones centran especial atención en el costo financiero traducido en los servicios otorgados, versus las ganancias económicas obtenidas, particularmente en el caso de FCB la factura obtenida por cada cliente que paga por los resultados obtenidos, comparado con la inversión requerida para el logro de dicho resultado, el pago de sueldos, comisiones y pago de infraestructura para poder lograr una gestión conforme los requerido por el cliente, sin embargo el verdadero costo financiero que arrojó la investigación del pasado capítulo es actualmente la tasa de rotación en el primer semestre del 2012.

El objetivo principal para FCB es contar con el personal calificado que contribuya al logro de resultados ante la competencia y superar su propio resultado del mes pasado, por lo tanto la inversión en recursos humano significa un costo económico sobresaliente después de conocer la tasa de rotación que representa para la organización.

En la siguiente gráfica se observa el costo financiero subsidiado por la empresa el ultimo semestre, dicho reporte fue reporte presentado solo a los gerentes de cada unidad de negocio el pasado 30 de agosto por el área de Recursos Humanos, en él se observan pérdidas económicas que ascienden \$ 1,539,840.00; de seguir con la misma dinámica están expuestos a duplicar el monto incluso superar la cantidad.

Grafico 12 Porcentaje de renuncias



De acuerdo con la información, el total de ejecutivos que dejaron la empresa en el primer semestre del 2012 asciende a 320, de diferentes antigüedades:

Tabla 4 Rotación de personal

**TOTAL DE RENUNCIAS 320**

Permanencia	%	liquidación
1-10 días	7%	\$28,224.00
11-30 días	21%	\$254,016.00
31-60 días	15%	\$192,000.00
61-90 días	8%	\$102,400.00
91-180 días	14%	\$179,200.00
181-365 días	10%	\$224,000.00
1-2 años	11%	\$246,400.00
2+ años	14%	\$313,600.00
<b>LIQUIDACIÓN SEMESTRAL</b>		<b>\$1,539,840.00</b>

Profundizando en el concepto de costo generalizado consideremos otros componentes que a pesar de no tener el grado monetario de igual forma afectan las incidencias en la organización:

## 1.2 Costo temporal:

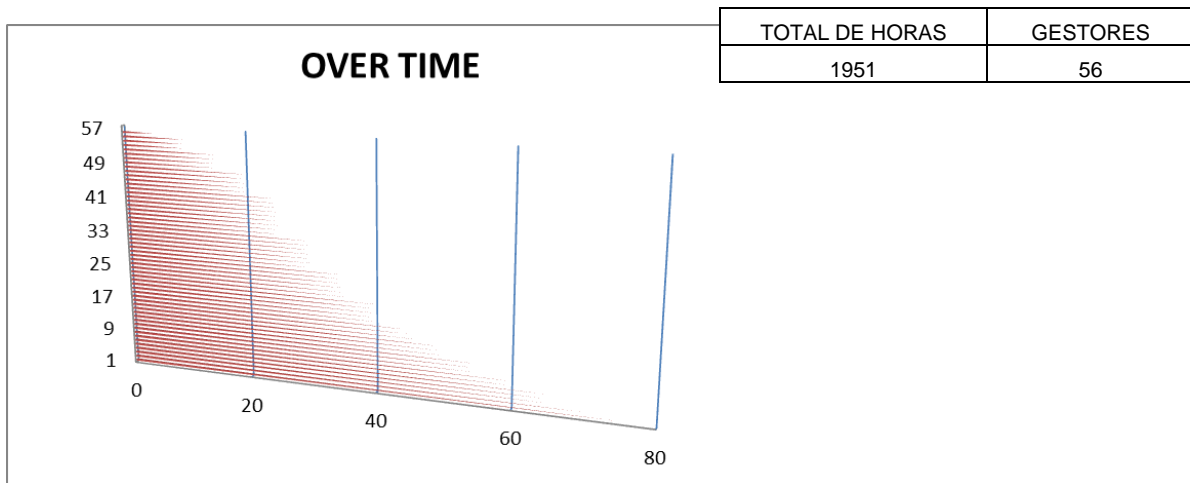
Se entiende donde todo acto, objeto, servicio u ocupación humana es el exceso de tiempo asignado a la realización del acto. Por lo tanto el tiempo es un capital que el ser consume al repartirlo en una serie de actos particulares.

Traducido a Federal se percibe no solo la inversión de tiempo de los empleados en su jornada laboral de 7 horas y media. Sino el apoyo solicitado a los gestores telefónicos por cubrir tiempo extra con la finalidad de aumentar los índices de marcación, contacto y por ende generación de promesas de pago de los consumidores con la finalidad de regularizar sus créditos.

Por lo tanto la jornada de un gestor llega a extenderse hasta 15 horas consecutivas, realizando la misma acción; llamar a los acreditados que se encuentran en cartera vencida 3 o 4 veces al día

A continuación en la grafica 1.2 se muestra el números de horas cubiertas por los gestores de la unidad automotriz durante el mes de agosto, se puede observar cerca del 70% permanece más tiempo con la finalidad de cubrir con la demanda del gerente.

Gráfico 13 Costo temporal



Por lo tanto uno de requisitos para la admisión a la unidad automotriz es el pago de horas obligatorias, este punto llega a ser complicado de sortear para los estudiantes y madres que no tienen la disponibilidad de tiempo, incluso ha sido uno de los malestares y causa de bajas para algunas personas que están en desacuerdo con esta política.

Adicional a la inversión de tiempo mencionado un punto considerable de tratar como consecuencia es el cansancio físico al permanecer sentado por un lapso de 12 horas, realizando la misma actividad, paradójicamente no garantiza la calidad de la gestión o una mejora en el resultado de las metas **individuales**. Sin embargo es una estrategia que comenzó a implementar el gerente de la unidad automotriz donde ha demostrado que la saturación de los créditos llega a ser funcional haciendo con el 50% de los recursos el trabajo total.

### 1.3 Costo energético

El siguiente análisis del costo de una acción, es el término de energía en sentido fisicoquímico como la ejecución de la acción es consumida donde parece potencialmente agotada. Por lo tanto la inversión energética significa un gasto para el ejecutor.

Retomando el caso de pago de horas exigidas es un claro ejemplo donde se requieren de una transformación de energía durante la gestión donde el principal objetivo es aumentar la cantidad de registros gestionados diariamente:

En la tabla 1.3 se muestra en la segunda columna la cantidad de créditos trabajados, en la tercera la suma de contactos directos (clientes); a pesar de alcanzar tener una cantidad considerable de registros trabajados por el gestor, la efectividad versus contacto directo no superan el mínimo requerido del 80%.

Por lo tanto el gasto energético y psicológico ante la constante competencia por permanecer en los primeros lugares del Rankin de la unidad promueve un grado de frustración al no aumentar su efectividad, como resultado incremento en el ausentismo primer síntoma del costo generalizado traducido en la alta rotación como se mencionó como tema principal en este capítulo.

Tabla 5 Ranking semanal

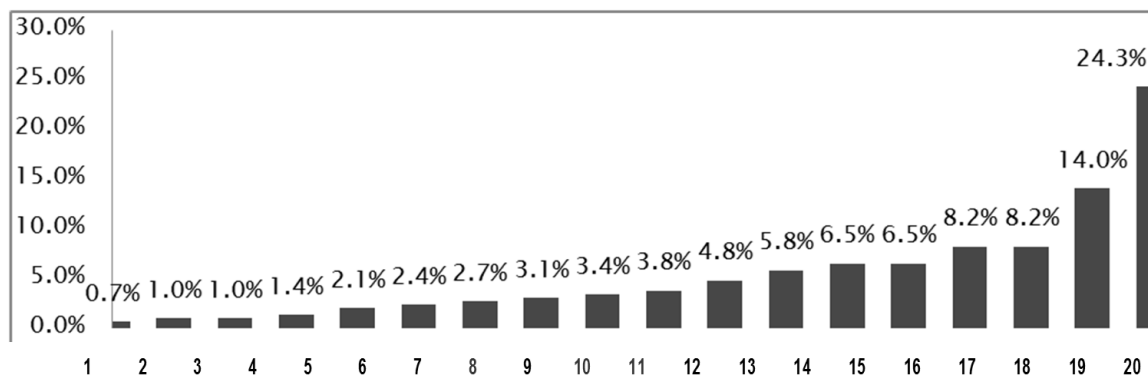
COLL	CUENTAS TRABAJADAS			CONTACTO DIRECTOS			PROMESAS OBTENIDAS			EFECTIVIDAD	RANKING
	20	%	RK	20	%	RK	20	%	RK		
	5,850			234			130				
ERM	2,108	7.2	54	363	20.0	18	90	13.8	48	25%	44
GHL	3,234	11.1	33	175	15.0	47	92	14.2	46	53%	45
GIL	3,124	10.7	35	399	20.0	17	193	20.0	23	48%	27
GLM	2,140	7.3	53	238	20.0	33	78	12.0	53	33%	47
JHC	1,521	5.2	63	152	13.0	53	78	12.0	53	51%	59
LHU	2,661	9.1	45	235	20.0	35	110	16.9	40	47%	34
MTA	4,309	14.7	20	562	20.0	4	310	20.0	12	55%	17
NNZ	2,710	9.3	43	260	20.0	28	101	15.5	42	39%	39
SVM	2,708	9.3	44	479	20.0	10	299	20.0	14	62%	29
VH	2,347	8.0	51	285	20.0	25	89	13.7	51	31%	43
	2,686	9.2		315	18.8		144	15.8			

#### 1.4 Costo psicológico:

Para finalizar con la clasificación de los costos el psicológico en la actualidad tiene una importancia considerable donde el concepto mental del ser en sus comportamientos, además de la inversión afectiva que significa un costo personal donde los recursos llegan a transferir situaciones apegadas, parte aguas en la permanencia y rendimiento del personal, ante el cumplimiento o frustración por los resultados obtenidos.

Dicha categoría es un aspecto difícil de cuantificar, sin embargo se puede interpretar en la grafica presentada por Recursos Humanos los aspectos psicológicos que promueven que los porcentajes de rotación sean al día de hoy uno de los focos rojos de la organización y significa una cuantiosa pérdida económica destinada a este recurso.

Gráfico 14 causas de rotación primer semestre 2012.



1	Salud
2	Estudio
3	Problemas personales
4	Insatisfacción en puesto
5	Otro Empleo
6	Salario
7	Liderazgo
8	Apego a políticas
9	Abandono
10	No renovación
11	Reestructura
12	Ambiente de trabajo
13	Demanda
14	No se acopla a la cobranza
15	Ausentismo
16	Distancia de su casas
17	Horarios
18	Cambio de domicilio
19	No lograba sus objetivos de productividad
20	Capacitación

De acuerdo con expuesto se puede concluir el costo generalizado como la suma de frustraciones, el agotamiento físico, tiempo invertido como uno de los factores que arrojan un déficit económico que se hace evidente cuando los gastos hacen estragos en las finanzas de la organización.

## 2. Teoría organizacional

A lo largo del seminario se observaron aspectos importantes que caracterizan a la organización al ser el resultado de una red de interacciones entre sí, resaltando su peculiaridad formal o informal de acuerdo al comportamiento que explica su formación, estructura y justifica sus acciones y principios.

Dichas peculiaridades se han respaldado en teorías sólidas que en la actualidad describen el carácter de las organizaciones: clásica, humanista, sistemas y contingencia.

### 2.1 Teoría clásica:

Recordemos la Revolución Industrial como el evento que fomentó las primeras propuestas de operación para las nuevas empresas de forma sistemática los pioneros en dicha corriente se encuentran; Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

La burocracia propuesta por Weber la división de trabajo y especialización de funciones se concibió primordial incluso en la actualidad<sup>20</sup>.

- ✓ Jerarquía de autoridad definida
- ✓ Desarrollo de normas, reglas y estándares de operación
- ✓ Deberes y derechos de los empleados
- ✓ Delimitar mediación del personal en la organización
- ✓ Uso de informe administrativo y reglamento por escrito

Con la publicación de “Los principios de la administración científica” de Taylor se establece la optimización de la producción de forma sistemática y principios universal en la administración, los aspectos estructurales; la jerarquía y autoridad respaldada en reglas y procedimientos formales, centra especial valor a la toma de decisiones, conflictos y establecimiento de objetivos organizacionales.

Posteriormente Henri planeación Fayol se focalizó en una administración sobre e trabajo eficiente en términos de planeación y predicción de tal forma:

- ✓ La división de trabajo
- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Unidad de mando



- ✓ Subordinación de los intereses particulares
- ✓ Remuneración del personal

Se convirtieron en temas centrales de la teoría clásica corriente que analizada en el ámbito comunicativo se caracteriza por su estructura piramidal como una limitante para que fluya la comunicación a todos los escalafones de la misma, por lo tanto solo tiene carácter formal, oficial y vertical en su mayoría descendente, centralizada en la toma de decisiones; los temas difundidos se concentran responde las preguntas de acerca de qué debe decirse, cómo cuándo, supervisión y control; ocasionando excesiva rigidez y formalismo por ende una comunicación lenta y poco oportuna además de irregular orientada a los intereses de la organización.

## 2.2. Teoría humanista

La poca o nula atención al aspecto humano en la organización originó la creación de la nueva corriente humanista orientada en analizar el impacto en el desempeño y logros de la empresa, el surgimiento de las premisas en relación con el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informal, además del desarrollo de recursos humanos.

Con las aportaciones de Elton Mayo condujo a la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales así como las relaciones grupales parte importante tanto las relaciones formales e informales con impacto estructural y económico además de psicológico.

Con este último enfoque a la psicología dio un paso trascendental en la comprensión del comportamiento grupal, el papel del liderazgo, la comunicación interna, productividad y la solución de problemas. El concepto de "administración participativa" con la finalidad de potencializar al máximo la capacidad humana, se retoman algunos fundamentos sobre el aspecto humano.

- ✓ Interrelación entre las partes
- ✓ Conciencia de los patrones o redes de relación
- ✓ Logro de objetivos en común

Se vislumbra el carácter participativo con estructuras flexibles e integradas, la conjunción entre las necesidades de la organización y sus integrantes, la inquietud por la motivación y desarrollo personal; los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de

comunicación, la formación de grupos formales e informales y la habilidad comunicativa de los niveles de mando para conocer las necesidades y establecer estilos participativos, es el esta corriente donde la comunicación organizacional tiene peculiar atención.

### 2.3 Teoría de sistemas

Dicha corriente contempla los agentes externos que afectan el desempeño y los resultados de la organización, recomiendan una apertura al medio y se considera la influencia del contexto.

El término de sistema refiere a un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes<sup>20</sup> con dicha definición se concibe al sistema abierto y viviente por ello es conveniente identificar los componentes que le dan forma y su interacción con los subsistemas.

Considera imprescindible la unidad entre las fuerzas económicas (uso de recursos limitados), sociales (la interrelación con seres humanos) y técnicas (uso de tecnología y técnicas especializadas para llegar al logros de sus metas).

Dicha relación de dichos elementos conlleva a la satisfacción entre el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo entre los grupos autónomos y el equipo técnico, recomienda prestar atención en los subsistemas clave de acuerdo a la aportación de Daniel Katz y Robert Kahn:

- ✓ Producción
- ✓ Mantenimiento de la estructura
- ✓ Subsistemas de frontera o soporte a la producción
- ✓ Adaptativos
- ✓ Gerenciales o administrativos

Contempla las concepciones entre estructura, función, social y psicológico dentro de las organizaciones y las interrelaciones con el entorno. En el aspecto comunicativo considera que la formación como una entrada para el sistema y la retroalimentación como aspecto determinante en el control y resultado la evolución. Por lo tanto la información que la organización reciba del entorno es fundamental.

## 2.4 Teoría contingente

Dicha postulados con reciente participación contempla las contribuciones anteriores además de incluir la influencia del medio o contexto considerado como el estímulo y la respuesta será la estructuración y función de la organización

La respuesta de cada organización varía de acuerdo a otros factores como el giro de la empresa, mercado específico, carácter legal, entre otros que facilitarán o restringirán las posibilidades y efectividad de resultado.

El nivel de complejidad a partir de esta clasificación en sistema patológico se refiere a la imposible respuesta rápida y poco efectiva ante los formalismos de la organización al tomar decisiones sobre algún evento de mandante.

Por lo tanto la participación, flexibilidad e informalidad organizacional se observa una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para solucionar problemas y tomar decisiones, la comunicación se caracteriza por ser frecuente, horizontal ascendente e informal.

El objetivo es adecuarla a las necesidades del cambio con un nivel de influencia situacional, por lo tanto ser efectivo cambiante y dinámico bajo la premisa de fuerzas integradoras con metas comunes y claras siempre en relación con las demandas del entorno por lo tanto el propósito de la comunicación en esta corriente tiene un elemento integrador.

## **2. Fotografía de Federal Collection Bureau**

Aplicando la parte teórica para analizar a Federal Collection Bureau, es imposible seleccionar a una corriente que describa específicamente el carácter de la agencia de cobranza, de acuerdo a los capítulos anteriores se observó el aspecto administrativo es mecanicista en la toma de decisiones centralizada, estrictamente apegada a los lineamientos, burocrática y rígida; predomina la comunicación formal con dirección vertical hacia abajo sin posibilidad de recibir respuesta, de tal forma que podemos destacar el desempeño de la comunicación:

1. Informativa: objetivo informar sobre sucesos trascendentales en la organización.

2. Legitimación: Mediante la información se determinan los medios y procedimientos para el acceso a la propiedad, uso y gestión del poder formal.
3. Política: Coordinación de intereses dentro de la organización entre sus miembros.

No obstante la parte *humanista* se concentra en la parte operativa en el manejo de personal; especialmente en el desempeño y logro de metas, el concepto de liderazgo se transfiere a la interrelación que establece el supervisor con el ejecutivo, la motivación por rebasar su meta y aspirar a las ambiciosas comisiones, este tema es complejo al retomar el aspecto psicológico del empleado y el manejo de la frustración ante el impacto por no lograr la remuneración esperada por el trabajo efectuado, así como la habilidad por establecer relaciones con carácter informal.

Se puede explicar la permanencia de la empresa durante los 19 años con la teoría de sistemas de acuerdo con la relación establecida entre el medio y su influencia del contexto, así como la interrelación con el resto de los subsistemas (departamentos administrativos, operativos, tecnológicos) donde la división de trabajo en suma constituye el resultado final de la empresa.

El interés otorgado a la producción es el principal subsidio de la empresa por lo tanto el control y exigencia de resultados a obligado a utilizar estrategias extremas con la finalidad de duplicar el trabajo y con ello el resultado, obteniendo ganancias considerables para la organización donde el retroactivo para los empleados en ocasiones no llega a ser satisfactorio debido a la serie de condiciones que le impone la empresa basada en una serie de normas, reglamentos y condiciones que cambian de acuerdo a la situación.

La principal fuente de información del entorno inmediato son las exigencias de los diferentes clientes, las constantes exigencias de estos obligan a FCB a programar las posibles respuestas, al contar con una estructura burocrática la capacidad de acción se vuelve lenta y ante la poca información compartida entre los diferentes departamentos a pesar de la ejecución tardía el resultado no es el esperado.

Ejemplificaremos la situación y retomaremos la idea de párrafos anteriores donde se mencionó que la administración de la empresa se caracteriza por ser altamente burocrática por lo tanto la toma de decisiones es centralizada.

Volkswagen unos de los principales clientes de Federal, ha requerido el informe detallado y capturado en el sistema que comparten, además del envío de fotografías de las visitas realizadas a todos sus consumidores que presentan saldo vencido así como a sus referencias y avales.

Federal solo tenía visitado el 30% de la cartera sin contabilizar a las referencias, ya que el total de la asignación se encuentra dividida en diferentes puntos de la República por lo tanto el costo que significa programar visitas a todos los consumidores significaría un costo que o tienen considerado, sin tomar en cuenta que el porcentaje de visitas realizado no ha tenido el impacto esperado en vista que los domicilios son incorrectos o los titulares ya no viven en el lugar.

Por lo tanto para canalizar una visita a un poblado de difícil acceso requiere la autorización del director general misma que debe canalizar el director de operaciones quién recibe la petición del gerente senior a su vez coordina junto con el responsable del área de visitas, dicho requerimiento se lo externa la ejecutiva del cliente quién recibe la solicitud de Volkswagen.

Se confirma, FCB a pesar de intentar establecer una respuesta a los estímulos del entorno su capacidad de respuesta es lenta debido a que su estructura es burocrática donde la posición jerárquica, la centralización de toma de decisiones y los mecanismos de control son un aspecto característico de esta organización viviente.

Bajo este criterio es importante conocer las perspectivas de los involucrados, como se ha manejado a lo largo del presente capítulo la posibilidad de acción en la aplicación de las técnicas cuantitativas se dirigirá en el Área automotriz.

#### **4. La comunicación imperante en la unidad autos**

Es conveniente mencionar que cada aspecto da paso a una contabilidad separada, donde se tiene la apertura de tratar aspectos de la organización como de los individuos con la finalidad de obtener homogenizar dichas perspectivas y poder implementar planes de acción correspondientes a una intervención comunicativa oportuna en la organización.

Resaltar el tema de la comunicación en las organizaciones no es un concepto reciente, sin embargo es importante puntualizar la justificación de su aplicación en Federal Collection Bureau con la determinación del autor clásico Chester Barnard quién menciona

“cualquier tarea exhaustiva de la organización, la comunicación debería ocupar un lugar central puesto que ésta determina su estructura, extensión y enlace”<sup>15</sup>

Será necesario conocer contenido, dirección, origen, método y significado de la comunicación, por lo tanto el objetivo de dicho capítulo será analizar el nivel comunicativo que prevalece en la unidad automotriz de Federal Collection.

Además de mencionar que las formas de comunicación pueden ser múltiples y heterogéneas la importancia radica en analizar y diagnosticar la capacidad técnica de transmisión y redireccionar su función y sentido que decida darle a la información:

Para poder diagnosticar se comenzará con la recolección de datos; mismos que aportaran información sustancial sobre el clima comunicativo de la organización y su posible intervención con la finalidad de implementar estrategias efectivas que a mediano plazo vislumbren resultados.

Por lo tanto se optó por la aplicación de la técnica de investigación de Clima comunicativo.

La selección de dicha técnica radica principalmente en la posible aplicación a los ejecutivos telefónicos para una servidora y el acceso a la información requerida, sin mencionar la viabilidad de los datos demandados para el análisis del evento encontrado.

## ***5 Diagnóstico de clima comunicativo***

### **5.1 Medidas de discrepancia**

Se enfoca en las discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben, dicho diagnóstico propuesto por George Odiorne con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados<sup>21</sup>.

Dicho cuestionario busca captar la opinión dos enfoques diferentes:

✓ Ejecutivos de cobranza: en relación de la eficacia de los de los canales de comunicación de la organización, la relación con la gerencia y el grado de satisfacción en la unidad de autos.

- ✓ Conocer la percepción que tiene la gerencia y supervisores de la unidad en la predicción de las respuestas de los gestores de cobranza.

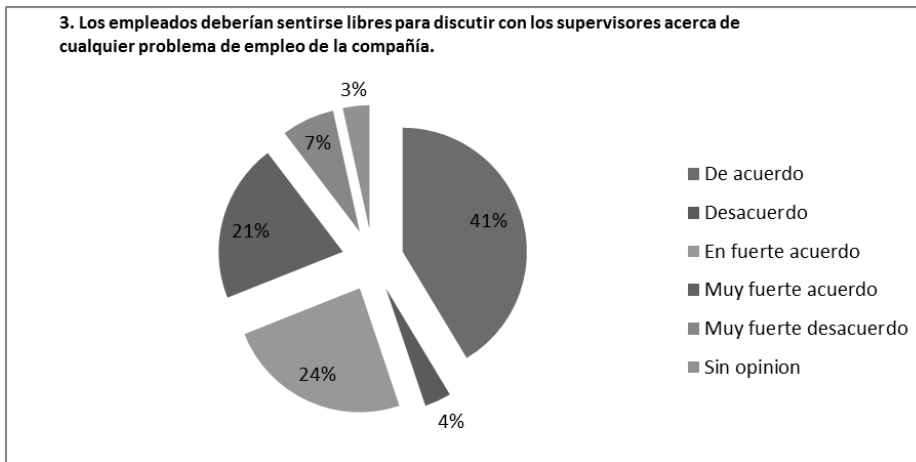
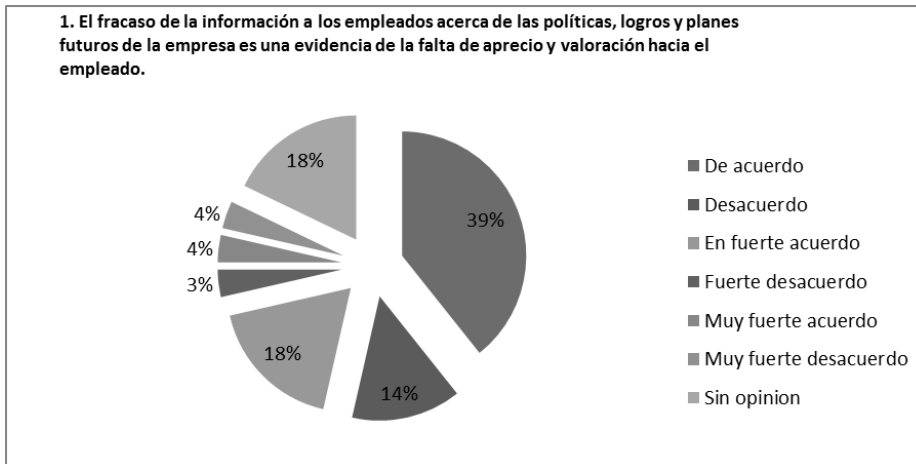
Dicha técnica engloba diferentes aspectos importantes a tratar sobre el tema de la comunicación formal, debido a que el contenido de las pregunta ya establecidas en el cuestionario se ajustan a las demandas de la presente investigación no de efectuaron cambios, se aplicaron a una muestra de 29 gestores y 6 supervisores de los cuales bajo la metodología propuesta por David T. Burhans Jr, en los resultados se observa una discrepancia ligeramente mayor a los 2 puntos entre las perspectivas de los 2 grupos (supervisores, gestores de cobranza).

Tabla 6 Escala preferencial de la comunicación

EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE LA COMUNICACIÓN						
Para evaluar los resultados y establecer las opiniones diferenciales entre empleados y supervisores, realice un formato de vaciado como el que aparece en la siguiente figura y llénelo siguiendo las siguientes instrucciones:						
	Promedio del empleado	Promedio de supervisor	diferencia	unidad de error	error adicional	promedio de error del supervisor
1	4.379	5.000	de 00 a .99	1	1.62068966	2.621
2	5.517	5.500	de 1 a 1.99	0	0.98275862	0.983
3	5.276	5.500	de 2 a 2.99	1	1.22413793	2.224
4	3.828	3.833	de 3 a 3.99	1	1.00574713	2.006
5	4.345	5.000	de 4 a 4.99	1	1.65517241	2.655
6	6.172	4.333	de 5 a 5.99	0	-0.83908046	-0.839
7	5.966	4.000	de 6 a 6.99	0	-0.96551724	-0.966
8	5.828	5.333		0	0.50574713	0.506
9	5.759	5.500		0	0.74137931	0.741
10	5.379	5.500		1	1.12068966	2.121
11	6.000	6.167		1	1.16666667	2.167
12	6.172	5.500		0	0.32758621	0.328
13	6.207	5.500		0	0.29310345	0.293
14	6.379	6.167		0	0.78735632	0.787
15	6.000	5.167		0	0.16666667	0.167
16	5.414	5.667		1	1.25287356	2.253
17	5.517	4.833		0	0.31609195	0.316
18	5.172	5.000		0	0.82758621	0.828
19	5.862	6.167		1	1.30459770	2.305
20	5.966	5.667		0	0.70114943	0.701
21	5.172	6.167		1	1.99425287	2.994
22	6.483	5.833		0	0.35057471	0.351
23	5.414	5.667		1	1.25287356	2.253
24	5.552	4.667		0	0.11494253	0.115
25	5.483	4.667		0	0.18390805	0.184
26	5.828	4.500		0	-0.32758621	-0.328
27	5.793	6.500		1	1.70689655	2.707
28	4.310	3.833		0	0.52298851	0.523
29	5.759	5.667		0	0.90804598	0.908
30	5.517	5.667		1	1.14942529	2.149
31	5.793	5.500		0	0.70689655	0.707
32	5.069	3.667		0	-0.40229885	-0.402
33	5.793	6.000		1	1.20689655	2.207
34	5.931	5.667		0	0.73563218	0.736
35	6.034	6.000		0	0.96551724	0.966

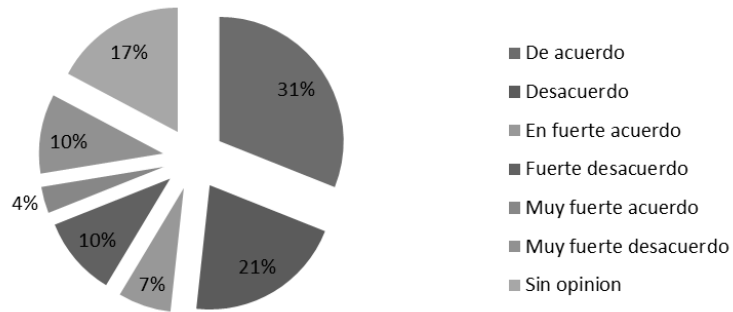
### 4.3 Interpretación de datos

La discrepancia presentada se concentra en los aspectos que se refieren a la confianza, valoración y aspectos que involucran su desempeño en la organización, a continuación daré énfasis a las respuestas a las respuestas donde se encontró mayor discrepancia:

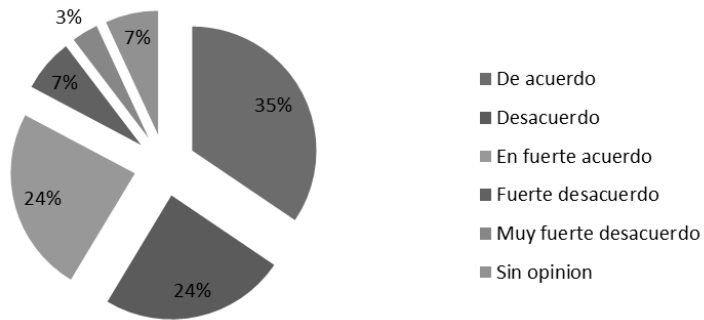




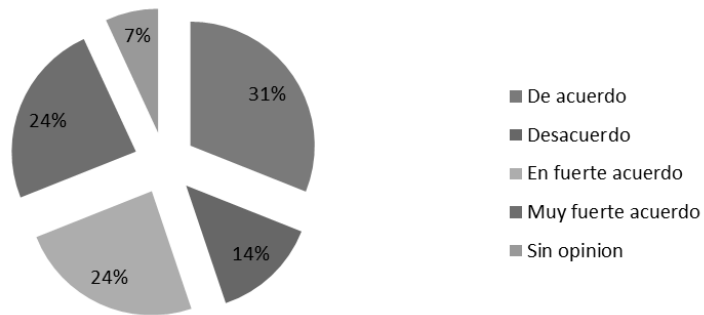
**4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.**



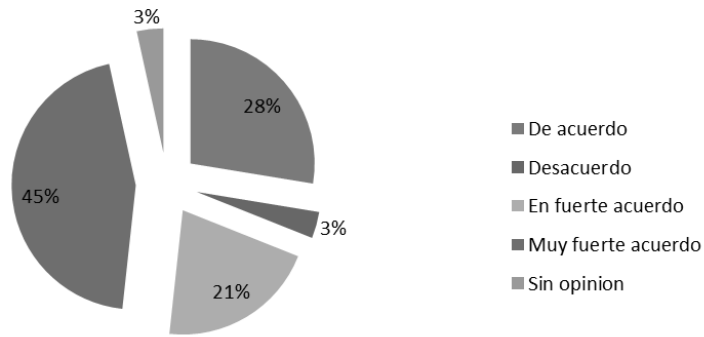
**5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.**



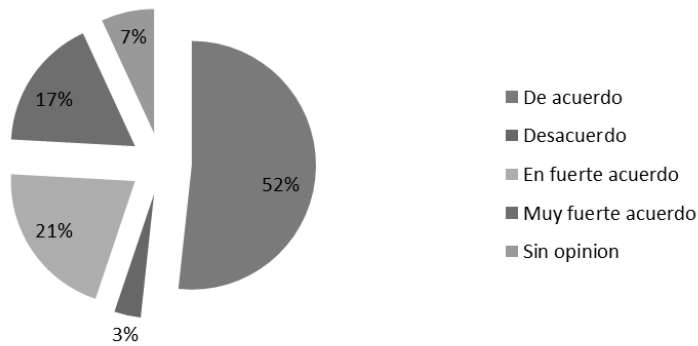
**10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.**



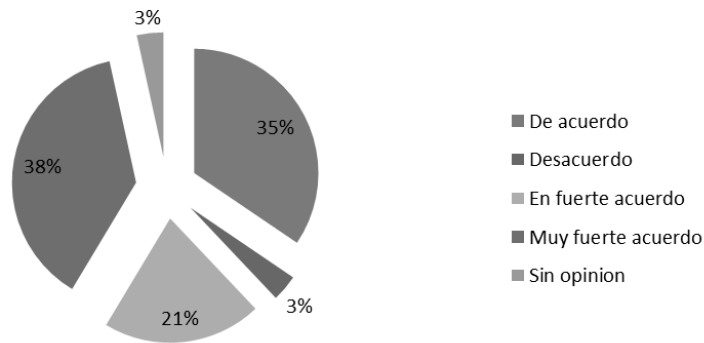
**11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.**



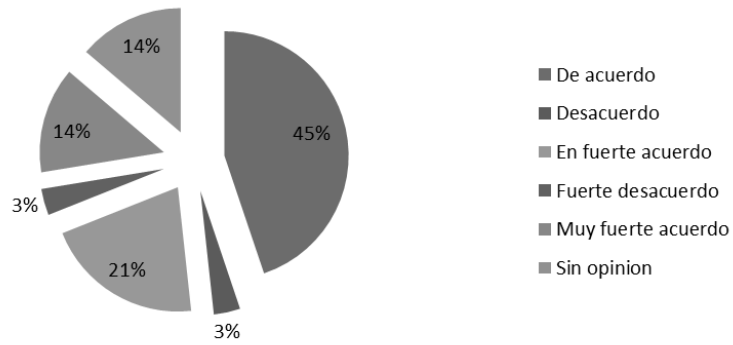
**16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.**



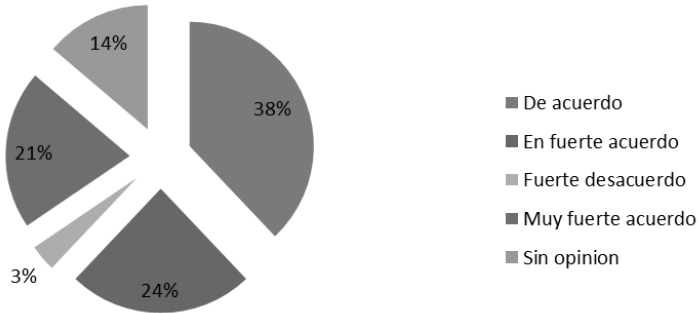
**19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa**



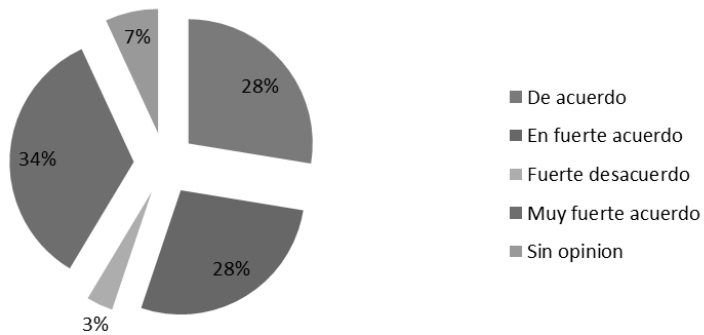
**21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.**



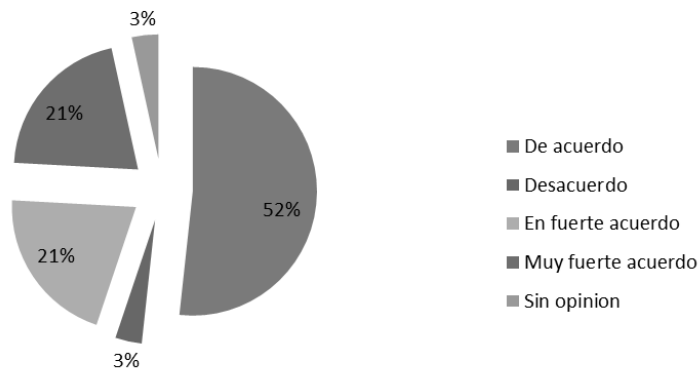
**23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación**



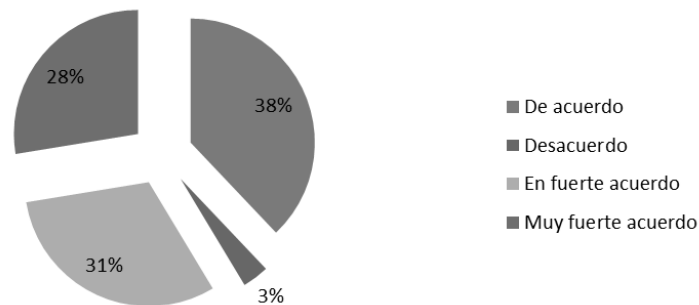
**27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación**



**30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.**



**33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.**



Brevemente se enlistarán las preferencias de los gestores de la unidad automotriz:

- Los empleados consideran que no existe una valoración hacia ellos.
- La apertura de los gestores hacia los supervisores es mínima, especialmente para tratar asuntos relacionados con su desempeño y conocimiento del producto, en relación al producto, métricas y comisiones.
- Se consideran limitados en la posibilidad de discutir con libertad problemas de la empresa.
- Se inclinan por establecer y fomentar una comunicación informal con el gerente
- Desean estar informados sobre la información correspondiente a problemas de la organización que les afectan
- Están a favor de la creación de una comunicación interna que los mantenga informados con la finalidad de reducir la incertidumbre acerca de sus desempeño y estadía en la organización

- Su sentimiento de pertenencia en bajo acerca de la poca información que conocen de la empresa.

### ***5 Comportamiento organizacional***

Es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones, pretende de una manera razonable explicar causas y efectos basada en varios estudios, por lo tanto el comportamiento se centra en explicará como la productividad, el ausentismo y la rotación pueden afectar los resultados y los costos de la organización como se mencionó anteriormente<sup>22</sup>.

De tal forma el concepto de satisfacción en el trabajo se entenderá como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, al existir un vínculo entre la satisfacción y la productividad, éste influye de forma negativa o positiva en relación con el ausentismo y la rotación, además de significar el desarrollo de estimulantes remunerados y satisfactorios.

Como se ha mencionado a largo del presente trabajo la organización es una estructura formal de coordina a sus empleados para alcanzar una meta en común, por lo tanto las relaciones de autoridad y división de trabajo son fundamentales para el análisis de la satisfacción y frustración en los empleados.

Dado que estos aspectos significan en el fenómeno particular actual de Federal Collection Bureau es conveniente adentrar sobre el sentido psicológico que interviene en la relación empleado- organización.

Por lo tanto el concepto de actitud engloba afirmaciones de valor ya sea a los objetos, gente o acontecimientos dependiendo sea positiva o negativa deviene de la satisfacción laboral donde existe una conjunción de las actitudes del individuo hacia su trabajo.

De acuerdo a lo expuesto por Stephen Robbins los empleados prefieren puestos que les brinde oportunidades para aplicar sus habilidades y capacidades que promuevan innovación en las tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que hace, para evitar sentimientos de frustración y fracaso.

La idea sobre contar son sistemas pago y políticas de ascenso claros y congruentes, equidad en las exigencias del puesto fomentan la satisfacción del empleado, sin embargo

al sentir vulnerable este aspecto el rendimiento baja, la disposición de disminuye por ende la calidad del trabajo empeora.

Una característica sobre el evento de satisfacción laboral es lo acontecido con los integrantes del cliente de Volkswagen, los 6 recursos deben alcanzar una recuperación de \$8,000.000 en un mes, lo que significa el 60% de la cartera vencida asignada, el tiempo de conocer el producto por parte de los integrantes del equipo es de 18 meses el integrante con mayor permanencia a 1 mes, el recurso recién integrado a la cartera.

La asignación tiene 646 créditos mismos deben gestionarse diariamente al menos 2 veces al día por lo tanto, idealmente cada asesor debe trabajar 216 créditos en una jornada de 7 horas, lo cual implica además de contactar al acreditado hablar con las referencias y avales a su vez capturar el resultado de cada llamada en el sistema de FCB y en el portal que comparte VW para llevar el control de los datos obtenido a los largo de la gestión.

El promedio de créditos trabajados es de 65 cuentas por cada agente durante su jornada, ante la poca saturación de tiene la cartera se requiere de tiempo extra, mismo que es retribuido en su sueldo y condicionado en el reparto de pagos de casa (pagos reflejados sin la intervención de alguno de ellos) con este dividendo los gestores tiene la posibilidad de alcanzar un bono extra a su sueldo.

Sin embargo ante la presión ejercida por sus supervisores y gerentes sobre maximizar la cantidad de créditos y traer mayor recuperación; los gestores comienzan a bajar el rendimiento ante la imposibilidad de ver alguna ventaja para ellos, al contemplar en sus nóminas un bono no mayor a \$1,500.00 pesos, donde el apoyo de tiempo extra se vuelve una obligación y no una posibilidad de apoyar a la cartera lejos de ser económica, perciben preferencias hacia el gestor con mayor tiempo en el producto quien no cubre con los apoyos de tiempo y cantidad de créditos gestionados, al final recibe una comisión superior a la de los gestores al dar seguimiento a acreditados que realizan pagos mayores de \$100,000.00.

La frustración y desigualdad es un efecto que ocasiona que los gestores continuamente tengan retardos y ausentismo, no se sienten motivados con las ganancias obtenidas, no hay seguimiento de calidad a los créditos con algún compromiso de pago al percibir el trato desigual entre los integrantes del equipo.

Cada uno de ellos es monitoreado diariamente por el área de mesa de control que envía el reporte donde incluye los días trabajados, el número de créditos trabajados en el mes de agosto, contacto directos (deudores) y de promesas de pago generado en el lapso, finalmente el lugar que ocupan en el área automotriz.

**Tabla 6 Reporte de productividad**

PUNTOS				DAYS WK			# ACCOUNT			RPC			# PTP			RANKING
COLL	GROUP	STAR DATE	MONTHS	26	%	RK	5,850	%	RK	234	%	RK	130	%	RK	
EPC	VOLKSWAGEN	01/07/2009	38.7	24	9.2	1	2,071	7.1	55	241	20.0	32	118	18.2	38	35
FVL	VOLKSWAGEN	15/12/2010	20.9	23	8.8	6	1,818	6.2	58	181	15.5	44	104	16.0	41	48
BAA	VOLKSWAGEN	13/12/2011	LEASING	22	8.5	16	1,709	5.8	61	171	14.6	50	91	14.0	47	52
ERG	VOLKSWAGEN	10/03/2008	LEASING	21	8.1	35	1,819	6.2	57	299	20.0	24	187	20.0	24	36
JOZ	VOLKSWAGEN	08/02/2011	LEASING	22	8.5	16	1,570	5.4	62	278	20.0	26	141	20.0	32	38
MH	VOLKSWAGEN	01/12/2004	VW BANK	21	8.1	35	1,774	6.1	59	142	12.1	54	90	13.8	48	56
PROMEDIO				21	8.2		2,271	7.8		195	15.5		108	14.4		

### **6 Agencia de cobranza externa una red de relaciones**

La comunicación es un proceso que comprende el sentido de intercambio de significación entre un grupo que de acuerdo a la definición de la psicología constituye una colección de individuos con un mínimo de interacciones con un mensaje, ante dichas comunicaciones comunes se refuerzan la cohesión del grupo; dichas comunicaciones suelen reflejan tanto la estructura interna del grupo y determina las relaciones interpersonales sus acuerdos y forma de trabajo, dicho proceso requiere de una infraestructura, en la organización los medios generalmente utilizados es la telefonía, radiofónica, intranet solo por mencionar algunos recursos materiales, sin embargo la comunicación verbal, la mímica o gestual determinan la naturaleza del proceso comunicativo.

La comunicación entre el grupo requiere de una canal comunicativo que se entenderá como las condiciones materiales que permitan dirigir las comunicaciones de un individuo a otro.

Para poder conformar una red de comunicación se entenderá como el conjunto de posibles canales materiales de comunicación existentes en el grupo<sup>23</sup>. De tal forma que la estructura de comunicación será el acumulado de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo, donde el emisor.

De esta forma en el caso de Federal se puede respaldar la tesis de que *“las propiedades de una red de comunicación determinan ciertos aspectos de la actividad del grupo sólo en función de la naturaleza de esa actividad”* (Bevelas 1948). Por lo tanto depende del uso que se requiere dar.

A continuación bajo esta corriente se muestra la red de comunicación de Federal y su estructura comunicativa.

De acuerdo a la estructura del organigrama la información formal que se distribuye en la unidad de autos es a través de las notificaciones que recibe el gerente de la unidad de los diferentes departamentos Recursos Humanos, Dirección General, Ejecutivos de cuenta, Área de sistemas, Capacitación, Calidad, Visitas, incluso Clientes directos.

Al ser el encargado de difundir la información dependiendo de la importancia de ésta la comparte con su equipo de supervisores y posteriormente la transmite al resto de equipo. No toda la información se comparte a toda la unidad por ellos se los filtros para dar información son los siguientes:

- ✓ Producto: Si se refiere a información adicional, cambios de esquemas y nuevos registros de un producto en general solo la comparte con el equipo de trabajo encargado del manejo del cliente.
- ✓ Notificaciones: Realiza una reunión solo de supervisores emite la información y solicita se difunda con el resto del equipo.

Esta a su vez el supervisor encargado en una reunión con su equipo de trabajo transmite la información, aclara dudas y solicita la ejecución de las instrucciones hechas.

Sin embargo no todos los integrantes de equipo entienden la instrucción o no recibieron la información por ello dicha notificación se expande de gestor a gestor tanto de equipo como de producto, si es una información general llega a ser compartida con compañeros ajenos a la unidad de autos.

Por lo tanto la forma de la red de comunicación de la unidad de autos llega a presentar una peculiar estructura.



Retomando a Flament se observa una red centralizada en nivel de Gerencia a supervisor, de supervisor a gestor. Donde solo un miembro con mayor jerarquía decide qué tipo de información proporcionan, de qué forma de transmite y a quienes se les notifica.

No obstante la red de cadena es evidente entre los gestores ya que entre ellos la información y comunicación informal que se percibe llega a superar los propios límites de la misma organización, sin embargo ese una tema que se investigará en el próximo capítulo, por lo tanto nos centraremos únicamente en analizar la comunicación formal que existe en la unidad automotriz de Federal Collection Bureau.

### **7 El carácter de FCB**

Las organizaciones introvertidas dependen mucho de las comunicaciones escritas dan la oportunidad de pensar las cosas antes de entrar en acción.

- ✓ Tienen fronteras cerradas impiden el acceso a la forma de decisiones.
- ✓ Logran consenso después de tomar decisión.
- ✓ Responden después de estudiarlo
- ✓ Exploran opciones en detalle y después la intentan
- ✓ Confían en las comunicaciones escritas
- ✓ Hay desconfianza interdepartamental
- ✓ Insisten en guía interior
- ✓ Se encierran cuando hay problemas
- ✓ Mantiene las celebraciones “en familia”

Cabe mencionar que otra característica de FCB es un empresa *juzgadora* ya que está orientada en tomar decisiones mediante su sistema gerencial en su mayoría prematuras y con poca evidencia, la recolección de información es débil y suelen tener un concepto moralista en la toma de decisiones extremas caracterizan en buenas o malas oportunas o arriesgada, una vez con resolución impone dicha determinación sin llegar a un conceso<sup>24</sup>

### **8 Federal como una organización de sistema político:**

Como se ha mencionado en el sistema político esta constituido por reglas, contratos, reglamentos códigos con la naturaleza de condicionar y respaldar cualquier acción o comportamiento que se encuentra fuera de sus parámetros, por ello la burocracia se hace

presente mediante una autocracia elegida solo por los interesados en obtener ganancias considerables de la organización.

El logro de los intereses es un tema característico que conforma el comportamiento organizacional; retomando los resultados del flujo comunicativo de la unidad automotriz la mayor discrepancia radica en la notificación en la toma de decisiones que los pueda afectar, un claro ejemplo en el cambio de producto o de staff para los gestores mensualmente; movimiento que no les da la oportunidad de aprender y adaptarse a un producto, es condicionado en el mes a llegar a su meta para permanecer en él para el mes siguiente; si el gestor no cubre tiempo extra pierde la posibilidad de ser colocado en un producto donde no tenga la posibilidad de comisionar, por lo tanto la percepción de preferencias es común en la unidad.

Casos particulares en madres de familia sufren un desgaste mental y físico ante la posibilidad de cubrir tiempo extra y tener que desatender a sus hijos por el condicionamiento de migrar a otro producto, con la exigencia de contar disponibilidad de tiempo.

La aplicación del reglamento es usado constantemente en el ausentismo del personal:

Tabla 8 Incidencias en la unidad automotriz

FALTAS	RETARDOS	REGRESOS	SANCIONES
70	57	4	1

- Aplicación de retardos a partir del minuto 1
- Regreso a partir del minuto 10
- Comprobante de falta solo en caso de enfermedad
- Aplicación de sanciones al portar celulares en el área de operación.

Por lo tanto con la alta burocracia, la centralización en la toma de decisiones y la mínima percepción de una comunicación formal efectiva da pie al incremento de la incertidumbre, la desmotivación, la frustración provoca que el ausentismo se a un factor que al gestor no le interese presentarse con el objetivo de llegar a sus metas, por ende la rotación es un efecto predominante en la organización.

La incertidumbre de saber si se renovará contrato después del tiempo transcurrido, desconocer si comisionará en el mes próximo, dudar sobre al equipo de trabajo al que pertenecerá en el mes próximo, el registro de retardos en las lista de asistencia, el descuento de los retardos, son aspectos que dificultan poder negociar con el empleado de tal forma que tenga una alternativa.

Ante dicho panorama no es posible negar la propia naturaleza de la Federal Collection Bureau, una empresa preocupada por sus clientes por mantener su imagen externa cuando internamente aún conserva el método mecanicista de medir y registrar el trabajo del individuo, condicionar, limitar incluso frustrar su capacidad de participación en el trabajo con la posibilidad de sentirse parte de la como miembro de la organización y no como un login que se le asigna con el objetivo de impersonalizarlo.

Por lo tanto me atrevo a puntualizar que Federal Collection Bureau no le otorga la importancia en fomentar una comunicación formal, mantiene una incompleta, tardía y cosmética en la mayoría de los casos, no concibe el grado de ésta como una herramienta de retroalimentación.

El mecanismo que información que promueve es de acuerdo a su jerarquía por lo tanto mientras baja los escalafones de la misma, la información se reduce de tal manera que se distorsiona y pierde el impacto deseado.

No olvidemos que al trabajar con seres humanos debemos de tomar en cuenta las necesidades de información que requieren con la finalidad de evitar la propagación una información sin calidad, al día de hoy los buzones de quejas y sugerencias colocados en los pisos se convierten en almacenes de opiniones sobre factores emergentes que pueden contribuir a conocer las causas del problema que al día de hoy le aquejan, preocupan y cuestan varios ceros en sus inversiones a FCB. Es conveniente puntualizar que a pesar de las incidencias encontradas la organización maneja un nivel de comunicación diferente que la mantiene a flote la informal misma que trataremos en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO IV.-**

### **LA DIVERSIDAD, IDENTIFICACIÓN CULTURAL.**

El objetivo del presente capítulo será demostrar las diferencias que existen entre la comunicación formal e informal dentro de Federal Collection Bureau, agencia de cobranza externa, en primera instancia retomaré las incidencias encontradas en el capítulo 3 donde los integrantes de la unidad automotriz comparten su representación a través de la aplicación de un cuestionario sobre la comunicación formal y sus percepciones.

Se observó que la discrepancia se concentra en los aspectos que se refieren a la confianza, valoración al individuo y aspectos que involucran su desempeño en la organización que se reflejan en el siguiente listado:

- Los empleados consideran que no existe una valoración hacia ellos.
- La apertura de los gestores hacia los supervisores es mínima, especialmente para tratar asuntos relacionados con su desempeño, en relación al producto, métricas y comisiones.
- Se consideran limitados en la posibilidad de discutir con libertad problemas de la empresa.
- Se inclinan por establecer y fomentar una comunicación informal con el gerente.
- Desean estar informados sobre asuntos correspondiente a problemas de la organización que les afectan directamente
- Están a favor de la creación de una comunicación interna con la finalidad de reducir la incertidumbre acerca de su desempeño y estadía en la organización.

Este panorama detona una serie de conflictos, mal entendido, mismo que intervienen en la apreciación del ambiente laboral y su respuesta ante dicha situación, como actores capaces de modificar su realidad, misma que detona la opción de abandonar la empresa e incrementar unos de los costos más significativos para la organización económicamente.

Es importante puntualizar que las respuestas externadas de los involucrados por la esencia de la investigación cuantitativa, la delimitación de sus respuestas se concentró sólo en ciertas variables; por lo tanto la finalidad del módulo actual es profundizar en esos conceptos para contar con un panorama completo, y generar un respaldo cualitativo donde la apertura de expresión permita adquirir información que enriquezca la presente investigación además de la elaboración de una propuesta de intervención comunicativa.

## **1. Comunicación formal**

Se entenderá como mecanismo de diferentes interacciones ya sea verbal, escrita con cierto soporte técnico o tecnológico como el teléfono, el fax o la intranet proporcionados por la empresa con la finalidad de mantener un flujo de comunicación constante relacionado con las áreas que competen a las actividades de la organización, específicamente para Federal Collection Bureau se indicaron los recursos tecnológicos que utiliza en el día a día como el teléfono, correo interno, y reuniones programadas como calibraciones, refuerzos de producto y entrega de memos o manuales de capacitación.

La presente investigación ahondará en el resultado de las percepciones sobre la comunicación que presentan diariamente los empleados de la unidad automotriz en FCB, analizará las diferentes interpretaciones mismas que dependerán de la personalidad de cada individuo, capacidad de entendimiento y marco referencial, proceso fundamental que ha promovido a la creación de realidades individuales y que a través del discurso e interrelación de los agentes se convierte en una corriente de opinión que caracterizará la postura de los actores y condicionará su integración en algún grupo de opinión.

Dicha información explicará y resolverá las dudas y requerimientos de cada integrante, por tal motivo es indispensable conocer la importancia de la comunicación informal y resaltar su característica como canal efectivo donde la confianza, compañerismo, solidaridad y amistad son aspectos fundamentales que contribuyen a un mejor entendimiento.

Por lo tanto profundizar y comprender el carácter de dicho fenómeno es el objeto de estudio del presente reporte de investigación enfocado a la comunicación y complejidad organizacional.

## **2.-La complejidad organizacional**

Retomaré la propuesta de Niklas Luhmann<sup>25</sup> quién analiza el funcionamiento de la sociedad en su conjunto, sus subsistemas y los diversos tipos de organizaciones.

Donde la sociedad es un sistema de códigos que se autogeneran y se encuentran en constante cambio, donde los mecanismos de reducción de complejidad, los códigos

articulados en los diversos subsistemas, regulación de relaciones al interior de cada subsistema y esquemas de selección son constantes en dicho sistema.

Estos se componen a partir de la diferencia en la interacción con el entorno cuando los actores se experimentan y promueven una constante reproducción y auto reproducción de las comunicaciones que se generan en torno a temas específicos.

Estos sistemas organizacionales establecen reglas de expectativas de comportamiento y de pertenencia; diferenciándose así, del sistema societal que es omnicompreensivo de todas las comunicaciones accesibles recíprocamente.

Como se observo en el capítulo 2 el constante intento de FCB para promover y regular el comportamiento de los empleados ha llegado a ser obligatorio y condicionante, donde el actor se familiarizará e incorporará aquellos comportamientos que seleccionará, de acuerdo a su afinidad, Luhmann plantea que los sistemas son y existen para reducir la complejidad en el mundo social, por ello los sistemas están obligados a actuar selectivamente con las múltiples alternativas que ofrece el ambiente, actualizando algunas posibilidades de penetración y negando otras mediante la utilización de la herramienta del sentido en el borde de cada sistema.

La complejidad se entiende bajo el marco de una “complejidad organizada” por la variedad de las relaciones selectivas, en el sentido que los elementos de una unidad particular no pueden estar en relación con ellos mismos. Por tanto, complejidad significa la exigencia de seleccionar, la capacidad de decidir de una manera colectivamente vinculante la utilización de su código específico, el cual consiste en la transmisión de complejidad reducida, la cual apela a guiar las selecciones.

Ante dicho proceso la relación jerárquica de la organización promueve a sus empleados asumir el rol para contribuir con ella y al logro de sus objetivos.

Sin embargo vale la pena mencionar cómo la reproducción de las organizaciones se convierte en realidad para sus integrantes, su construcción comunicativa por medio de la interpretación y consenso; dos aspectos fundamentales en el capítulo presente.

### **3 Subjetividad, percepción y acción**

Por lo tanto la interpretación sobre la realidad es a través de la percepción de cada individuo donde la crea y re-crea mentalmente este proceso es constantemente influenciado por las formas de pensamiento, educación, creencias que fomentan la subjetividad, la decodificación de los mensajes: en la vida diaria son diferencias de interpretación que provocan confusiones para cada individuo de acuerdo a su marco de referencia, educación e interpretación de la realidad.

La subjetividad aporta a la generación de conocimiento individual y la diferencia entre ficción y realidad, las representaciones, la interpretación y el consenso aportan a la construcción de la misma. De este forma cada individuo tendrá una referencia diferente de acuerdo a sus objetivos, prioridades y educación mismo que impulsarán una forma de guiarse en su contexto y orientara su forma de actuar y conseguir sus metas individuales.

Para recolectar dichas impresiones acerca de su desempeño dentro de la organización será viable seleccionar la técnica ideal que posibilite conseguir dichas impresiones, de forma que no altere la consecución de las mismas, considerando la posibilidad de aplicación y obtención de información, por lo tanto de acuerdo a la diversidad de horarios entre los miembros de la organización, se optó por la aplicación de entrevistas individuales

A continuación explicaré la utilidad de la técnica cualitativa seleccionada en la presente investigación que busca plasmar el grado de representatividad, la creación de grupos informales, de corriente de opinión que a su vez nos aportarán sus distintos puntos de vista sobre los aspectos a tratar, se descubrirán las diferentes subculturas que conviven e interactúan conformando una perspectiva de trabajo diferente que promueva una explicación en la unidad de autos de las variables encontradas en el anterior capítulo.

- ✓ Problemas
- ✓ Causas de problema
- ✓ Estructura
- ✓ Representaciones
- ✓ Conflictos
- ✓ Personalidades y grupos



## **4 Entrevista**

Esta técnica de investigación expone una serie de procesos sociales y comunicativos que construyen la investigación social, por la cual se obtiene información de una persona donde externa la subjetividad de la información, la función emotiva se convierte en el punto de referencia, permite escuchar y acumular testimonios directamente desde los protagonistas<sup>26</sup>.

A través de ella se obtienen las representaciones de carácter colectivo en relación con los objetos de estudio a partir de preguntas aplicadas en un orden apropiado para el entrevistado, por ello es indispensable contar con una estructura de trabajo, dirigida y registrada para la producción de un discurso sobre un tema definido, constituido sobre los objetivos del diálogo.

### **4.1 Diseño y aplicación de entrevistas**

La elaboración de las categorías utilizadas en las entrevistas partió de 5 preguntas planteadas con la finalidad de abordar exclusivamente el aspecto comunicativo.

A continuación se muestra en la tabla 1.1 la operacionalización de las preguntas y la selección de los tópicos que promoverán a la elaboración de opiniones dentro de las conversaciones programadas de forma individual.

**Tabla 9 Diseño de tópicos**

PREGUNTAS	TÓPICOS
1. ¿Qué diferencia existe entre la comunicación formal y real?	Instrucciones claras Comunicación abierta Expresión de opinión y propuestas Ejecución de instrucciones Acceso a la información Propuestas creativas Información oportuna
2. ¿Qué condiciones de comunicatividad hay?	Dialogo Retroalimentación efectiva Reuniones periódicas Apertura de la gerencia
3. ¿Cómo son las relaciones entre los empleados?	Conflictos Malos entendidos Confianza Dinámicas benéficas Consulta de cambios
4. ¿Cómo consideran su posición personal en la organización (desarrollo personal y profesional)	Posibilidad de crecimiento Alcance de metas personales Contribución a FCB Valoración de trabajo Consulta de cambios
5. ¿Cuáles son las propuestas para mejorar?	

## 4.2 Entrevistados

La selección de los entrevistados se concentró en la posición jerárquica de cada uno con la finalidad de enriquecer con sus perspectivas de acuerdo al rol que ejerce cada uno dentro de la unidad automotriz:

1. 1 Gestores
2. 1 Coacher
3. 1 Gerente de área automotriz

De esta forma los 4entrevistados se identificarán como:

Entrevistado A Gestor de cobranza con una permanencia en la empresa 6 meses en la unidad automotriz.

Entrevistado B Gerente de operaciones área de autos, duración 2 años en el puesto.

Entrevistado C Supervisor de operaciones desde hace 5 meses.

Entrevistado D Agente telefónico 2 años en el puesto.

Dichas entrevistas se realizaron individualmente en un lugar ajeno a la organización con la finalidad de contar con un ambiente propicio para establecer el contacto, contando como guía la lista de tópicos con las temáticas a tratar.

Con el objetivo de conservar y analizar la conversación fue necesario grabar la conversación con la finalidad de transcribirla y poder consultarla las veces necesarias.

Posteriormente se elaboró una matriz conceptual donde se concentran los comentarios sobre las variables abordadas en la entrevista, con la finalidad de comparar e identificar las corrientes de opinión y coincidencias en los conceptos de esta forma el surgimiento de conceptos que enriquezcan la presente técnica.

ENTREVISTADO	DIFERENCIA COMUNICACIÓN
<b>COMUNICACIÓN FORMAL</b>	
A	"La formal casi siempre es por medio de escritos, de memos y de más prácticamente siempre hay que preguntar"
B	"Diferencia la comunicación formal viene claramente de los productos...la métrica, de los avances, resultados reporte e incidencias de tener cuadrados versus mes con mes, la parte formal todo lo que se llama reportería"
C	"es que no hay tal cual comunicación entre ambos canales, solo se queda en un emisor y un receptor, el receptor muchas veces no tiene la función de replicar el mensaje solo tiene que escucharlo y tratar de entenderlo"
D	
<b>COMUNICACIÓN REAL</b>	
A	"La informal es más constante, yo creo que las dos son constantes todo el tiempo como que una lleva a la otra primero...como te comentaba a que se refiere y entonces ya viene la informal"
B	"la instrucción informal sería cuando hacemos la aplicación de dinámicas internas en la unidad que son los founday, cambios de horarios, horarios de supervisores"
C	"Al día de hoy es una comunicación informal...no se le da el peso que debería tener se toma como una comunicación al instante no se da un seguimiento a algún plan de comunicación"

Se numerarán los pasos a seguir para la obtención de dichas impresiones:

- a) Identificación de lexías (frases significativas) que remitan a una posición del entrevistado.
- b) Ajuste de categorías, identificación de nuevos conceptos arrojados a lo largo de la reunión y agrupación de subcategorías por similitud.
- c) Selección por corriente de opinión (forma de pensar de un grupo)
- d) Identificación y nombramiento de subculturas

## 5 Análisis de resultados:

A continuación se muestra un primer análisis de los relatos obtenidos, de tal forma que se describirán por tópico utilizado a lo largo de las entrevistas mencionadas.

Se identificaron correspondencias en la concepción de la comunicación informal entre los entrevistados A y B ya que la consideran sólo como medio informativo que trata asuntos específicos como resultados en relación al cliente externo, asuntos numéricos, eventuales y de carácter inmediato, consideran que la información relacionada con los resultados y reportes es de carácter formal, no hablan acerca de la información que la propia organización comparte en general.

El agente C difiere acerca de la existencia de una comunicación formal, ya que expone no existe una comunicación al no ser contestada, reconoce que en uno de los eslabones de la unidad ésta no se difunde, pierde sentido y por lo tanto no es fomentada

**Tabla 10 Discurso de entrevistados**

	COMUNICACIÓN REAL
A	"La informal es más constante, yo creo que las dos son constantes todo el tiempo como que una lleva a la otra primero...como te comentaba a que se refiere y entonces ya viene la informal"
B	"la instrucción informal sería cuando hacemos la aplicación de dinámicas internas en la unidad que son los founday, cambios de horarios , horarios de supervisores"
C	"Al día de hoy es una comunicación informal...no se le da el peso que debería tener se toma como una comunicación al instante no se da un seguimiento a algún plan de comunicación"

Es importante resaltar la coincidencia al establecer a la comunicación informal como real en la organización, sin embargo cada uno la percibe diferente de acuerdo al objetivo o función del rol que desempeña; mencionan que es un refuerzo, es instantánea, no documentada y sin seguimiento, es constante durante la jornada y llega a ser integradora al proporcionar confianza en la unidad.

Reconocen es un proceso innato que se encuentra en todo momento, al tratarse de seres humanos con necesidades de expresión e interacción continua, sin la obligación de ser todo el tiempo enfocada al trabajo.

Incluso consideran se establece todo el tiempo al ser parte de la innovación de las estrategias, es la diferencia entre explicación de información exclusiva del cliente y la forma como se trabaja con ella.

**Tabla 11 Instrucciones**

INSTRUCCIONES	
A	Son más claras cuando son de manera informal que cuando es de manera formal,..... cuando nos tratamos como amigos por decirlo de algún modo es cuando las explicaciones son más claras.
B	Si, considero que son claras por parte de resultados, por cada segmento que trabajamos...las instrucciones en las dinámicas o incidencias otro tipo de programas...si me parece son informales y no han sido tan claras las instrucciones".
C	"No son del todo claras, hay instrucciones precisas...el problema real"

La diferencia entre la opinión acerca de las instrucciones el entrevistado A es el gestor telefónico y el ultimo eslabón en recibir la información, comparte la forma sencilla de asimilar su relación de compañerismo y deja de lado el concepto de formalidad por el de confianza con el otro.

El entrevistado B, el gerente de área, comparte que estas instrucciones son claras con un grado total de informalidad, al ser difundida por sus supervisores tienen a deformarse sufriendo una interpretación diferente por parte de cada gestor.

El agente C el supervisor juega un papel importante al ser el portavoz para ambos puestos gerente-gestor, externa la comunicación no es constante y no hay replica, deja entre ver un cuello de botella en el manejo de la información en la unidad de autos.

En este aspecto la diferencia es contundente, nuevamente resalta la opinión de los entrevistados de acuerdo en la posición que juegan en el organigrama, donde los gestores establecen una comunicación horizontal abierta y conforme sube el rango se comprime.

Por su parte la Gerencia está convencida que la apertura está explícita, sin embargo reconoce que conforme sube la responsabilidad se reduce ésta.

El supervisor, entrevistado coincide que esta relación se da en foros informales, sin embargo respalda la teoría de sus compañeros en que la jerarquía no se rompe.

**Tabla 12 Opinión y propuestas**

OPINIÓN Y PROPUESTAS	
A	"Con mi jefe directo si...pero con el gerente no con alguien más arriba de mi supervisor no hay posibilidad de, pero asumo que mi supervisor lo hace saber"
B	"Si, es frecuente todos respetándoles sus propuestas de cada supervisor o de cualquier agente que se acerque para decir a que le gustaría trabajar...yo soy de la idea de estar abierto...para sumar y mejorar notablemente"

Se observa claramente que el acercamiento para establecer las propuestas de igual forma respeta el escalafón de la estructura formal de la organización, pero la cercanía con el mando, la informalidad, compañerismo y confianza resalta en este aspecto donde la percepción del rol es distinto y por esta interpretación de la realidad surge una imagen distorsionada del panorama general, dando pie a que las personas que no propician una cercanía con el gerente tiendan a formular la imagen de preferencias generando y compartiendo con el resto del grupo y conformando las corrientes de opinión polares que ha desatado inconformidad en varias ocasiones.

**Tabla 13 Ejecución de instrucciones**

EJECUCIÓN DE INSTRUCCIONES	
A	"Las instrucciones que me dan de manera informal son más claras que de forma formal siempre pasan memos o los correos y hay que firmarlos y de más y la manera informal es la cuando explican detalladamente"
B	"al transmitirla a la gente y a la línea como tal se pierde la supervisión como tal en la línea no en el coaching...ahí es cuando no esta el equilibrio y cuando el resultado baja porque no se nunca el resultado grupal"
C	"la instrucción de convierte en un concepto ambiguo y que va a depender del estado de ánimo de las personas que estén dispuestas a seguir"
	dependiendo de la persona que la está dando y la persona que la está recibiendo...depende al final somos personas y se pierde el hacer no la instrucción cumplir o no cumplir"

Los enfoques en relación a este concepto difiere considerablemente de acuerdo a la percepción de la realidad, mientras el agente A le apuesta a la explicación e informalidad,

el agente B responsabiliza a la supervisión de no dar el seguimiento a la instrucción, por su parte el agente C expone que dicha interpretación varia de acuerdo al estado de ánimo y personalidad de cada agente.

**Tabla 14 Acceso a la información**

ACCESO A LA INFORMACIÓN	
A	"Censurado en cierto modo como que no hacen de nuestro conocimiento lo que es necesario saber y de lo que no nos mantienen al margen....Seria bueno saberlo...en ocasiones se informa tiempo después"
B	"Para todos lo supervisores es abierta al 100% de lo que lleguen a necesitar por parte de manager así como de alguna área involucradas...no al 100% para lo agentes en la parte de su cierre de mes"
C	"podría decirse de manera administrativa...hace falta canales que permitan el acceso existe la información si, es fácil acceder a ella si, pero se desconoce totalmente que existe...en el acceso a la información de la unidad de autos pero no solo de la unidad sino de la empresa en general"

Se muestra claramente que la disposición por estar informados por parte de los agentes es evidente, sin embargo están consientes con la posibilidad de conocer más información podrían utilizarla en pro de sus actividades, sin embargo es claro el filtro que ocurre de acuerdo a la perspectiva y estrategia de la gerencia con el objetivo de mantener el control a base del manejo de la incertidumbre en los gestores al no conocer el resultado de su cierre.

Por su parte el supervisor expone que información existe pero desconoce la utilidad ya que no se ha familiarizado con sus propias funciones y limites dentro de la empresa.

**Tabla 15 Información oportuna**

INFORMACIÓN OPORTUNA	
A	"La que nos llegan hacer saber si, pero la que conservan...nos confunde porque nos mantienen al margen casi todo el tiempo"
B	"La información que si debe ser oportuna es los avances diarios de sus clientes, los reportes... debe de ser bajada todos los días... todo documentarlo y que ellos lo tengan bien claro y si tienen dudas repartirles la información"
C	"oportuna debería de estar informado previo a que cualquier suceso requiera que estés informado... creo que la información podría ser preventiva y al día de hoy es correctiva"

El control de la información llega a ser confuso de acuerdo a la opinión del agente A llegando al grado de provocar el sentimiento de marginalidad, por su parte la gerencia asume que la información que le concierne a los gestores todos lo días es compartida por

sus supervisores y éste ultimo expone que la información solo es correctiva que hace falta la creación de estrategias de prevención.

**Tabla 16 Diálogo**

DIALOGO	
B	Para llegar hacia mi está abierto todos...sin saltar su primer mando...estoy abierto para que todos los agentes se puedan acercar conmigo para solucionar cualquier tipo de detalle"
C	"me ha permitido entablar diálogos o entablar temas de conversación incluso más allá de la labor dentro la empresa"

En la entrevista con el agente A no toca el tema en relación de este concepto, para el agente B y C existe la apertura de dialogar aspectos no solo relacionados con la estrategias de la organización sino que de otros ámbitos dejando entre ver la relación informal que con el trabajo y convivencia llega a formarse y fomentarse de acuerdo al grado de identificación con los demás.

**Tabla 17 Retroalimentación Efectiva**

RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA	
A	"Si, si es efectiva ...me lo menciona en el momento y lo puedo corregir"
B	"Se da de filtro en filtro, bueno hay dos formas que he tomado que han sido las dinámicas grupales...también está la parte de dar la feedback individual"
C	"Si...a la parte del estado de animo, es efectiva si, me ha servido bastante este...no siempre debe de ser positiva porque a veces debe ser correctiva"

Como se ha mencionado en los puntos anteriores la retroalimentación la consideran efectiva porque se menciona el riesgo cercano ante una estrategia o con resultado externado por el cliente, se habla nuevamente sobre el estado de ánimo y la corrección a los hechos dados.

**Tabla 18 Reuniones periódicas**

REUNIONES PERIÓDICAS	
A	"Que yo sepa no, un calendario lo que yo sepa es cuando hay calibraciones, auditorias ...nos dicen que habrá reunión un poco más tarde"
B	"No, son en relación a los avances que se tiene con cada producto o algún punto a tratar no hay calendarización cuando se tiene focos son más correctivas que preventivas"
C	"No se aplica al día una temporalidad para tenerla pero si debería de ser de hecho...para hablar de avances... es importante que exista una temporalidad porque eso lo va hacer formal"



La planeación, manejo de objetivos, retroalimentación preventiva son temas que se podrían tratar en la reuniones que no se establecer, dicha categoría externa la ceguera de trabajo que presentan al no tener los objetivos definidos, y de acuerdo con los expuesto por el gerente se corregirá dicha área de oportunidad.

**Tabla 19 Apertura de Gerencia**

APERTURA DE GERENCIA	
A	"es buena pero porque tengo una relación estrecha con la parte de la gerencia una relación un poco más informal...he escuchado comentarios de mis compañeros...la apertura les parece un poco deficiente"
B	"con mi equipo de trabajo, tener la apertura para aquellos agentes que no han tenido la oportunidad y poder hacer que uno de mis supervisores"

Dichas opiniones externan que la cercanía entre los individuos es fundamental para establecer relaciones informales que promuevan la confianza para externar las peticiones de cada individuo, y esta no se establece se torna un panorama mal interpretaciones por parte de loa agentes de acuerdo a la experiencia de cada uno, y a la afinidad hacia cierta forma de pensamiento o sentir.

Es clara que la opinión que tiene el gerente de la unidad automotriz no la comparte su staff debido a la configuración de realidad en torno a las experiencias de cada individuo.

**Tabla 20 Conflictos**

CONFLICTOS	
A	"Yo creo que si, parte de otros supervisores de otros equipos he visto conflictos, yo siento porque no hay la diferencia de lo que es personal y trabajo"
B	La mayoría de los conflictos han sido muchos personales de compañeros de trabajo que se comienza a llevar mal o con sus jefes directos y que se rompe esta línea del respeto"
C	el canal que debe estar enterado en este caso es el coach que debe de estar dentro de la instrucción pues o no las conoce o una instrucción dada por el coacher la desconoce el gerente eso genera conflicto no siempre va haber buenos foros"

Se divide la opinión entre el agente A y B con la de C, donde los dos primeros tribuyen a una confianza excesiva entre el gestor-coach donde se pierde el respeto a las jerarquías, mientras en agente C expone que la causa de los conflictos se debe a una desinformación de los acuerdos entre agente-gerente donde se siente excluido en la negociación y acuerdo entre ambos.

**Tabla 21 Malos entendidos**

MALOS ENTENDIDOS	
A	"creo que haya generado un margen de error algo que no se dijo a tiempo la información que no se dio correcta o que se haya entendido de otro modo"
B	Por la sobreexigencia de los horarios de trabajo a ellos les parece que los forzamos, que los condicionamos...se molestan también y lo comienzan a tomar a personal"

El origen de los malos entendidos se puede atribuir a la información incompleta que se comparte a los gestores, donde no hay una especificación de los objetivos de las estrategias y el beneficio que conlleva la implementación a ciertas estrategias para a unidad en general e individual.

**Tabla 22 Confianza**

CONFIANZA	
A	"creo que el gerente tuviera mayor apertura de opiniones si se estableciera esa comunicación informal"
B	"Se acercan aquellos...que tienen más confianza o que me hablan más , que han convivido conmigo pero no se acercan todos en general, entiendo que si no lo hacen es porque el supervisor les resuelve todo"
C	"existe una confianza excesiva...hay personas que sobrepasan la creencia de que existe confianza, porque se llegan a cometer ciertos abusos"

En resumen coinciden en que la confianza se da solo en aquellas personas que tienen un acercamiento informal con la gerencia, en sus casos llega a ser excesiva provocando malos entendidos y la imagen de favoritismo con ciertos agentes y como consecuencia malestar.

**Tabla 23 Dinámicas Benéficas**

DINÁMICAS BENEFICAS	
A	"Algunas son buenas...nos han funcionado un 90% y el resto no porque nos casamos con la estrategia anterior y no podemos ir siempre sobre lo mismo"
B	"Las dinámicas han sido en la mayoría buenas pero si hay que modificar revisar y hacer una variables"
C	"Si, en ciertas áreas...el problema real es que no se lleva un historial del impacto que se genera...en ocasiones las tomamos como ya sabemos que vamos hacer"

Denota que el seguimiento y documentación e implementación de las estrategias no existe por lo tanto es pertinente virar hacia el respaldo de resultados y poder evaluar el

éxito de las estrategias, con ello evitar que éstas se tornen rutinaria sin razón de ser para los involucrados.

**Tabla 24 Consulta de cambios**

CONSULTA DE CAMBIOS	
A	"al resto de la gente lo comenta...cuando el hizo algún cambio notifica de carácter informativo y al siguiente día tu cambio está hecho, cuando si seria prudente hacerlo un poco antes"
B	"Se lo consulto solo a los supervisores sobre los cambios para que los que son las personas que tiene un estrecha en línea... otras veces yo puedo tomar decisiones por la parte fría y numérica...en consideración, a los agentes no se les dice solo se hace el cambio"
C	"generas desconfianza incertidumbre ... al tener un estado anímico bajo impacta directamente en tu desarrollo profesional y al no estar bien no lo vas a hacer bien, no estar preparado para un cambio siempre vas a ver lo negativo en los cambios"

Como se ha mencionado el control sobre información pertinente a los gestores ha sido un tema restringido para los involucrados con el único objetivo de evitar malos entendidos sin embargo la percepción de los involucrados es diferente al ver sus intereses personales acechados, ya que la respuesta por su parte es emocional en vez de la recuperación que puedan percibir, por lo tanto el agente A apuesta por una consulta y aviso para evitar un cambio brusco.

**Tabla 25 Posibilidad de crecimiento**

POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO	
A	Posibilidades si, pero me parece que posibilidades reales no, porque habido crecimientos pequeños como puedes enseñar al grupo. Realmente no hay un crecimiento de puesto real.
B	"Si, si hay crecimiento... lo he vivido es la base de buenos resultados...la buena conducta que se tenga en la empresa y ser algún ético te puede dar puntos a favor y rentabilidad en cualquier empresa"
C	por la empresa por el tipo de negocio, es un negocio dinámico cada día hay más clientes, habrá clientes que se pierdan pero si hay oportunidad de crecimiento en la empresa

El acuerdo entre los 3 entrevistados es evidente, coinciden en la posibilidad de crecimiento sin embargo no consideran que esta promoción sea un compromiso real, observan condicionantes, por su parte el gerente se muestra convencido de la ética, la buena conducta y la rentabilidad son fundamentales para poder obtener el beneficio personal en la empresa.

**Tabla 29 Alcance de metas personales**

ALCANCE DE METAS PERSONALES	
A	"Si, de los casi 4 años que llevo en la empresa si te digo que en medio año no he llegado a mis objetivos es mucho"
B	"Si ha cubierto mis expectativas a corto plazo, si he obtenido en estos momentos estoy buscando otra posición en Federal un crecimiento más con base al resultado"
C	"me permite seguir adelante con mis planes personales, de hecho se acopla muy bien con mis planes personales a corto plazo me funciona bien"

No obstante ante las solicitudes e inconformidades que han externado se vislumbra que los integrantes entrevistados se encuentran satisfechos en cuanto al alcance de sus metas personales primarias que son la posibilidad de cubrirlas, están consientes que su transición es temporal por lo tanto el sentimiento de pertenecía va de la mano con el éxito obtenido en la organización.

**Tabla 30 Contribución a FCB**

CONTRIBUCION A FCB	
B	"contribuyo con un ingreso fuerte en la empresa el cual viene de mi responsabilidad profesionalismo y gran pasión que tengo.
C	"es reconocido más que en nivel económico...me han dado un cierto reconocimiento con el hecho de que tus ideas se comiencen a implementar de que permitan trabajar"

Dichas respuestas confirman que la percepción que tienen de la organización es meramente económica, donde su trabajo contribuye a que la empresa pueda llegar a sus metas económicas con el grado de satisfacción profesional al ser reconocidos en las ideas proporcionadas a la organización.

**Tabla 31 Valoración de trabajo**

VALORACIÓN DE TRABAJO	
A	"La empresa como tal yo creo que no...yo creo que los pequeños granitos no son vistos a nivel general por el conjunto del frente general"
B	"Si ha sido valorada mi contribución...mi trabajo mi mejor desempeño y mis conocimientos en la parte económica retribuido con forme las responsabilidades de la unidad"
	"por el tiempo nos hace falta sentarnos con ello y ver sus áreas de trabajo como se sienten con nosotros...hay otras personas que son de alta experiencia que se sienten como no valorados"

El líder de la unidad de autos reconoce que no se ha preocupado en saber el sentir de sus integrantes, su perspectiva individual se torna a los resultados proporcionados en relación al logro de sus metas mensuales, donde dicho resultado es un reflejo del trabajo y seguimiento del mismo objetivo.

En contraparte el gestor reconoce su posición y nivel de injerencia en la unidad donde la percepción que tiene su desempeño se limita a la concepción de lo que debe de ser.

**Tabla 32 Propuestas**

	PROPUESTA
A	"Realizaría más dinámicas. Opinión, comentarios, sugerencias...yo me acercaría más me movería más a lo que la gente necesita para estar a gusto sería más pertinente que la unidad tuviera mayor comunicación mejor conformidad con el puesto que se encuentran.
B	"hacer la canderización de la juntas con mi equipo de trabajo, tener la apertura"
C	"Mayor control de lo que se está haciendo día a día, saber realmente que es lo que sirve y lo que no porque dentro de todo lo bueno que podemos tener"

Claramente se refleja la diversidad de opinión ante las propuestas que aportan, cada una se centra en la percepción del lugar que ocupan en la organización, por lo tanto el conocer la opinión e intereses para los gestores es fundamental para el agente A.

Por su parte el gerente de área considera importante que su personal inmediato conozca y comparta sus objetivos con la finalidad compartir una perspectiva y una visión de grupo.

Adicional a ello la supervisión remite en un mayor control y análisis detenido en la efectividad de las estrategias y evaluación del perfil de los integrantes con la finalidad de propiciar el logro de objetivos.

**Tabla 33 Comunicación**

COMUNICACIÓN	
A	"sería más pertinente que la unidad tuviera mayor comunicación mejor conformidad con el puesto que se encuentran"
B	"Es básica, 90% la importancia nos hace falta cambiar de la comunicación informal a la informal podemos mejorar lo que tenemos en el equipo de trabajo".
C	"la instrucción la haría menos flexible haría que fuera más que rígida, que se diera seguimiento a las acciones que se hacen y a todas las propuestas que se llevan a cabo".

Con la finalidad de dicho seminario sobre la concepción de la comunicación organizacional donde afirman que este proceso aportaría conformidad, mejora en condiciones de trabajo con una retroalimentación recursiva donde exista tanto una respuesta como una demanda de las partes involucradas.

## 6 Tópicos emergentes

ENTREVISTADO	AMISTAD
A	"cuando nos tratamos como <b>amigos por</b> decirlo de algún modo es cuando las explicaciones son más claras".
PORTA VOZ	
A	Asumo que mi supervisor lo hace saber porque si tenemos cabida para que las cosas cambien.
CUELLO DE BOTELLA	
A	"tenemos que esperar a que pase por el filtro del supervisor... podrías haber dado respuesta quizás desde dos días antes.
C	"si alguien de tu mismo nivel se te acerca a pedirte información pues lo mínimo que debes de hacer es blindarla, porque es tu función"
BUROCRACIA	
A	"finalmente es la instrucción la persona es el líder y estamos aquí para acatarla".
B	"económica retribuido con forme las responsabilidades de la unidad, pero buscando un crecimiento en la parte de visión"
C	"la comunicación más complicada que existe al día de hoy es la comunicación horizontal...ahí es donde realmente llega a ver problemas de comunicación"
TRABAJO INDIVIDUAL	
A	"la cartera siempre es distinta aunque la estrategia original sea la misma hay puntos hay segmentos de carteras que deben de tratarse diferente...después de un tiempo que no están sirviendo"
B	"pero alguien de un equipo de 7 personas, 2 la rompen por la búsqueda individual... en el transcurso se pierden se sale de la estrategia"
LIDERAZGO	
A	"Siento que el gerente es un buen líder... ha sabido mover a su gente acomodarla...tratando de dar un bienestar a la unidad"
NOTIFICACIÓN	
A	"porque el cambio que esta realizando no le parece a la persona o no le gusta podría sugerir entre los dos buscar un cambio..."
CONFORMIDAD	
A	"no le gusta pues lo trabajas de mal modo, hay esta conformidad con el cambio y no hay agradabilidad al trabajo"
TRABAJO EN EQUIPO	
A	"Grupalmente necesito de los demás para que juntos hagamos la diferencia."
INTERPRETACIÓN	
B	"equipo de trabajo no tiene bien la información o <b>la interpreta diferente</b> a sus alternos que dan la instrucción no adecuada"
C	" las cosas se quedan en la memoria cuando tu dejas las cosas en la memoria primero el mensaje no es los mismo va cambiando de persona a persona según lo transmita"
SEGUIMIENTO A PERSONAL	
B	"Algunos ejecutivos por el poco tiempo que llevan en la unidad que ahí falta por falta de tiempo tanto de supervisión como de gerencia no nos hemos acercado para también saber sus perspectivas"
FAVORITISMO	

B	"Por el trato, de la forma social como muy buena onda de manager a supervisión y entre compañeros por que eres mas atento de forma coloquial más llevado y creen que desvías la parte formal y comienzas a dar preferencias"
<b>PREFERENCIAS</b>	
B	"en algunos casos de supervisión es evidente que tienen preferencia y no son objetivos con cierta persona siempre debo de por cada segmento debo considerar entre y 5 y 10% se da la preferencia a cualquier coach de los 7 que están a mi cargo".
	"lo mezclan no son objetivos y empiezan los problemas y también a considerar que hay preferencias el mejor amigo, mi preferido con el sale a comer, con él se lleva mejor"
<b>DESMOTIVACION</b>	
B	"pero normalmente no se les otorga el resultado del mes anterior, para que ellos sepan como están en la parte de su comisión su avance...hemos notado que repercute en el trabajo comienzan a bajar su resultado"
<b>CONSULTA</b>	
B	"todos tienen una visión diferente de las cosas que siempre me han ayudado y que las tres personas supervisores con los que me acerco más para que me den sus perspectivas detalles de los productos"
<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>	
B	"también es algo importante. es importante para el mes de noviembre poder calendarizar lo que son la juntas para debatir he informar todos los puntos de la unidad"
<b>RESPETO</b>	
B	"Un llamado de atención, un solicitar de una manera fuerte...toman las cosas personales cuando levantamos la voz y hay personas que ya lo aprenden a manejar que se acostumbra probamente pero hay otras que no si esas son reactivas"
<b>PERSONALIDAD</b>	
B	"la parte de línea de coaching esa parte del estilo de que uno tiene, si me ha sido difícil cambiarlo pero sé que cada quien tiene su personalidad y que es muy complicado hacer modificaciones"
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
B	"hay que darle el overtime a la gente eficiente rentable no hay que darlo a granel... el próximo mes vamos a otorgar esa alternativa a la gente eficiente rentable a la que ha dado resultado minuto por minuto"
C	"Va cambiando según la personalidad de la persona... en muchas ocasiones es manipulado a modo, a modo de que sea sensible a la tercera parte que se va a ver afectada o involucrada en el mensaje"
<b>EXCLUSION</b>	
A	"mover dos agentes más que no considero benéficos para el clima de la unidad"
B	"la exclusión por no formar parte de una generación de coacher o por no tener tanto tiempo trabajando o del no ser del todo del agrado"
<b>DELEGAR RESPONSABILIDAD</b>	
B	"poder hacer que uno de mis supervisores puedan alzar la mano y tomar las riendas de una coordinación...para enriquecer más la unidad también"
<b>INFORMACIÓN</b>	
C	"a cualquier tipo de información que se le de cuesta trabajo darle seguimiento por el mismo hecho de que es de voz en voz,
	"éste tipo de información que se debe de considerar básica porque debes saber quién eres, dónde estás y que es lo que debes de hacer para cumplir con un buen objetivo"



Con la incorporación de nuevos conceptos se denota la postura que cada integrante adopta de igual forma influida por la posición jerárquica que tiene en la organización, las experiencias y las percepciones que comparte con sus compañeros de trabajo, la diversidad de posturas ha contribuido a la formación de grupo y subculturas a fines donde los acuerdos, concesos y conveniencia promueve un sentido de pertenencia independiente de los hábitos y requerimientos por la propia organización.

No obstante el surgimiento de estos conceptos resalta la condición humana, donde la amistad, liderazgo, trabajo en equipo, personalidad e interpretación denotan un carácter emotivo que los seres humanos tienden a buscar en cualquier situación, la forma de interpretar su realidad conjugando la información que la propia empresa comparte le permite al actor asimilar su posición y ejecutarlas funciones de su rol, no obstante la capacidad de criterio la busca constante de mejorar de condiciones es una variable en toda organización.

Los términos enfocados a la mejora laboral se concentran en la productividad, exclusión, acciones correctivas, trabajo en equipo y desarrollo de personal; enfocados solo al mejoramiento de las condiciones de trabajo coordinado donde la afectividad y el logro de metas conllevan a la satisfacción de necesidades primarias.

En términos comunicativos se observan los términos de portavoz, cuello de botella, burocracia, interpretación e información; parte aguas que denotan unos de los problemas recurrentes en la unidad de autos, términos y vivencias al conjugarse al ser incorporadas en el marco contextual del actor promueve a que cada uno forme una perspectiva diferente de su posición en la unidad, al sentirse excluido, al percibir preferencias, al sentirse obligado el respeto y la motivación desaparecen y contribuye a que el desempeño del individuo disminuya y pueda difundir su malestar generalizando y empatizando con personas que compartan dichos sentir.

## **7 Interaccionismo simbólico**

El interaccionismo simbólico se considera un paradigma psicosocial promovido por Herbert Blumer en 1938, con una perspectiva evolutiva, donde se pretende decodificar los

procesos de significación del acontecer histórico. Por ello la explicación de que los grupos y las sociedades son posibles por el interaccionismo.

Interaccionar social es el proceso de relacionarse a base de comportamientos con las demás personas, proponía centrarse en los estímulos externos y las normas que determinan la conducta humana.

Indica que el individuo es producto de la interacción entre el individuo y la sociedad de la cual surge la mente.

Por lo tanto la mente surge .cuando se da la comunicación y en la experiencia social de las personas

Es importante considerar que la interacción se da en relación con la significación hacia los objetos que se modifica a través del constante proceso de interpretación cotidiana y el rechazo a la objetividad al tratarse de actores.

Los significados tanto las señales, como los símbolos provocan una percepción diferente de acuerdo a las experiencias propias, los conceptos de abstracto, ambiguo y arbitraria es constante.

De esta forma la idea de explicar a la experiencia social de acuerdo a la experiencia del mundo social.

El trabajo de Blumer sostiene tres premisas:

1. El ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él.
2. La fuente de ese significado es producto social de las actividades de los individuos al interactuar.
3. La utilización del significado por el agente, se produce a través de un proceso de interpretación propia, que supone auto interacción y manipulación de significados.

De esta forma la capacidad de ponerse en el lugar del otro ya que se cuenta con pensamientos modelados de la interacción social donde se aprenden los significados y los símbolos los cuales pueden modificar a su misma capacidad de interacción que conforma a los grupos y a la sociedades.

## 8 La mediación

He hablado de los resultados obtenidos y de la concepción del actor sobre su realidad de acuerdo con la significación, sin embargo es conveniente enfatizar en un proceso que puede arrojar resultados satisfactorios con una buena dirección con objetivos claros y compartidos, la mediación donde la tarea es definir cómo la intervención imparcial ayudará a las partes en conflicto a realizar tareas o propuestas

Entenderemos a la mediación donde los interlocutores a través del diálogo como medio de entendimiento aceptan las consecuencias todos los afectados, la disposición y la participación de discurso es contante para la consecución de bienestar general.

Por lo tanto la mediación será entendida como la negociación, y la tarea del mediador de introducir algunas características especiales para cambiar el enfoque de confrontación que tienen las dos partes, además debe provocar la comunicación con la finalidad de aclarar problemas, establecer rutas de trabajo, evitar confusiones y proponer soluciones aceptables para las partes en conflicto.

- ✓ . El mediador realiza reuniones conjuntas y separadas con las partes en conflicto a fin de:
- ✓ Reducir la hostilidad y establecer una comunicación eficaz.
- ✓ Auxiliar a las partes a comprender las necesidades y los intereses del otro.
- ✓ Formular preguntas que pongan de manifiesto los intereses reales de cada parte.
- ✓ Plantear y aclarar cuestiones que han sido pasadas por alto, o que no han recibido la suficiente atención.
- ✓ Ayudar a las personas a concebir y a comunicar nuevas ideas, reformular las propuestas en términos más aceptables.
- ✓ Moderar las exigencias que no son realistas.
- ✓ Comprobar la receptividad a nuevas propuestas.
- ✓ Ayudar a formular acuerdos que resuelvan los problemas actuales, salvaguarden las relaciones y permitan prever necesidades futuras”

Es importante distinguir el papel de la mediación y conciliación donde esta ultima tiene en cuenta las acciones y los datos y adopta decisiones que vinculan a las partes .Por su

parte la mediación no ejerce poder de decisión, no realiza juicios; ayuda a la gente a llegar a un consenso.

### 6.1 La mediación desde la perspectiva de la ética discursiva

La posibilidad que mediante el diálogo, entendimiento es posible llegar al acuerdo, donde el mediador debería emplear un lenguaje simple, que las dos partes puedan entender y que permita una comunicación entre ellos, como también debería hacer llegar a las partes al mismo nivel comunicativo, vigilar que la mediación se realice en condiciones en las que todos se sientan cómodos.

El objetivo de la mediación es llegar al entendimiento a través del dialogo, es un proceso voluntario, en condiciones de igualdad, en el que las partes en desacuerdo participan por su propia decisión, llegan a un acuerdo mismo en cualquier momento pueden abandonar.

Por lo tanto podemos concluir que la mediación debe conseguir que se afronten los problemas con una actitud comprensiva hacia las necesidades, intereses y preocupaciones del otro.

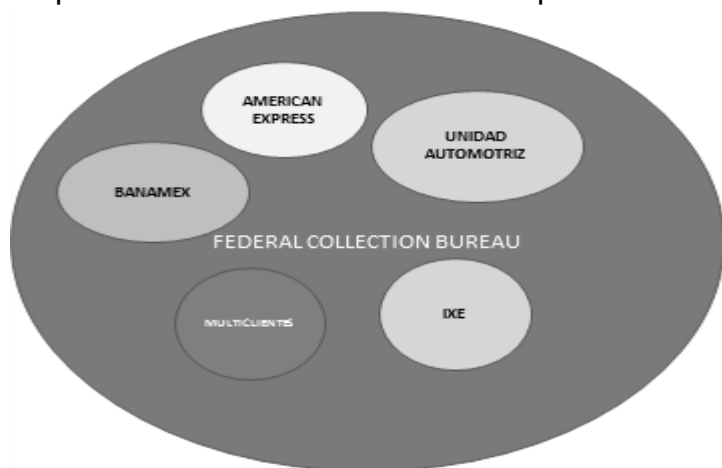
Federal Collection Bureau como hemos revisando en capítulos anteriores procura proporcionar los mejores resultados en recuperación de cartera vencida a sus clientes, cuidando su renombre en el ambiente externo sin asegurar que en su interior sus integrantes tengan las condiciones necesarias para desempeñar una labor que amerite el logro de dichas premisas organizacionales.

Esta disyuntiva entre lo que la organización cree y los empleados incorporan en su jornada diaria ha significado uno de los costos más significativos para FCB, reflejado en el alto porcentaje de rotación donde el choque de intereses entre ambos se contraponen y por la capacidad de acción la organización pretende mediante reglas condicionar el comportamiento de los empleados.

De acuerdo con el tercer análisis de las entrevistas se observa que la unidad automotriz goza de una libertad considerable en relación a la administración de sus horarios, formas de medición y estrategias de trabajo, por lo tanto se puede rescatar como una subcultura la cual es regida y difundida en gran medida por el gerente de área a implementar una

forma de trabajo diferente que lo respaldan los resultados obtenidos y la habilidad de administrar 12 clientes con giro automotriz en su mayoría.

Mapa 1. Localización de subculturas por unidad en Federal Collection Bureau

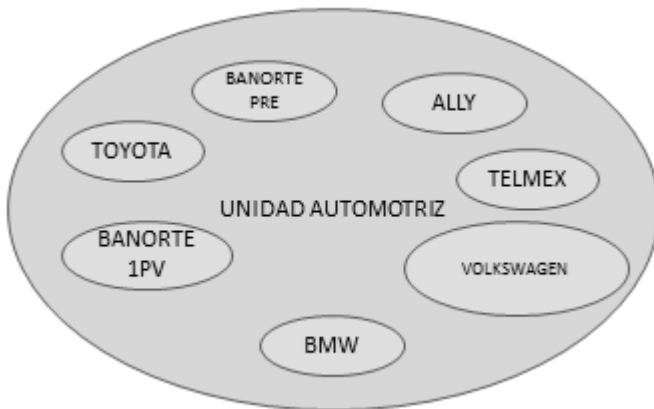


Por lo tanto las estrategias que llegan a implementarse lejos de ser efectivas se adoptan como parte de la cultura automotriz:

- Overtime (pago de horas): en los días clave establecidos por el gerente exige el 80% de la plantilla se presente a laborar 10 horas.
- Ranking: Clasificación de los gestores de cada producto es posicionado en algún lugar de la medición de la cual se toman en cuenta diferentes puntos tales: asistencia, puntualidad, créditos trabajados, promesas generadas, pagos obtenidos
- Repartición de pagos de casa (pagos aplicados sin una promesa de pago programada): Serán otorgados los pagos de cada a los mejores lugares de cada producto dependiendo de la posición obtenida en el ranking que anteriormente mencioné.
- Con el objetivo de incentivar a los gestores se les otorgan días de descanso dependiendo las horas cubiertas sin pago monetario con la finalidad de darles un plus.

Lejos de los desacuerdos y molestias generadas ante dichas implementaciones, los gestores han adoptado ésta forma de trabajo como un hábito, de alguna forma al verse beneficiados tanto en días de descanso como en forma monetaria, sin embargo es importante resaltar que dichas instrucciones varían dependiendo del grupo que las ejecuta.

Mapa 2. Subcultura por equipo de trabajo (producto)



Por lo tanto se ha identificado otra subcultura, la del producto asignado y el coacher:

Dentro de las declaraciones de los entrevistados se ha notado la disparidad en algunos aspectos como confianza, ejecución de instrucciones, opiniones, dialogo donde se implica la interacción con el superior inmediato, por lo tanto al otorgar una instrucción el gerente reúne a su grupo de supervisores para ejecutar dicha petición; sin embargo ante la poca formalidad y pluralidad entre percepciones de los lideres cada uno interpreta la instrucción, la asimila y comparte con su equipo de trabajo de una forma diferente en gran medida destinado a los fines propios del grupo, el objetivo personal y personalidad del mismo.

En este rublo es conveniente destacar la comunicación encontrada en dicho análisis:

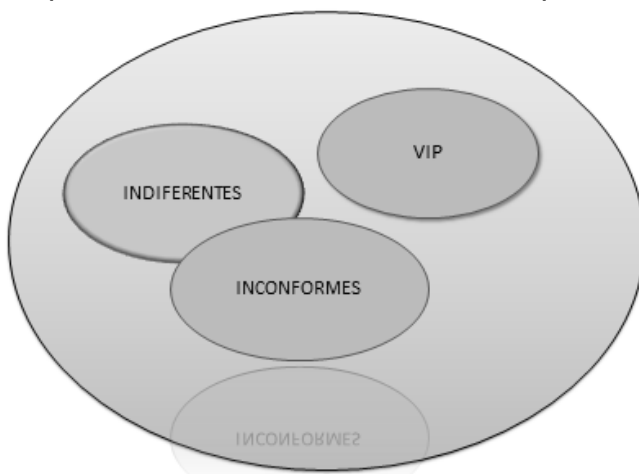
- Comunicación horizontal abierta entre gestores
- Comunicación deficiente horizontal entre supervisores
- Comunicación ascendente abierta entre gerente-coacher
- Comunicación ascendente deficiente entre gestor-coacher

La forma de percibir el concepto de grupo, es diferente en cada miembro de la unidad, la búsqueda y alcance de los objetivos individuales es predominante en todos los niveles ha sido cuestionado como agentes clave dentro de la organización por su constante competencia a nivel supervisión e individualidad en los productos, ya que se muestran renuentes a colaborar en dinámicas grupales donde se tenga que trabajar los productos en general, la territorialidad se delata como en un campo de guerra donde dar un paso en falso significará morir por fuego amigo.

El liderazgo es parte aguas en el trabajo diario, su papel como mediador provoca y fomenta la ejecución solicitada por parte de la gerencia o la consecución de sus propios fines al diferir con los objetivos solicitados ya sea profesionales o grupales, su posición en el organigrama debe promover una preocupación y trabajo constante para conservar y garantizar que la ética de dicho personaje sea redireccionada a la consecución de los propósitos de Federal Collection Bureau, no obstante es reflejo del descuido el manejo de la información, actualización e inducción a su personal; como efecto dómimo las piezas poco a poco caen una detrás de la otra, es un tema delicado y agente detonador de varios eventos en general para la propia organización , se destaca lo expuesto en el capítulo 3 de esta investigación que le causa estragos económicos a la empresa es la alta rotación de personal resultado de la incongruencia entre la información manejada externa e internamente, donde los agentes de experiencia con mayor antigüedad al no lograr el sentido de pertenecía por la constante lucha de poder han optado por abandonar la organización.

Por lo tanto es conveniente enfatizar la interrelación de los resultados obtenidos en el capítulo pasado con las percepciones a profundidad de personajes clave en esta dinámica automotriz, donde se confirma que hay un área de oportunidad importante en la atención a la necesidades de información de los agentes de cobranza externa, por lo tanto además de segmentar por producto los integrantes de la unidad automotriz también se distinguen en los siguientes grupos de opinión:

Mapa 3. Identificación de subculturas por afinidad



De acuerdo con las declaraciones de los entrevistados la cultura de los **VIP** está conformada por aquellos agentes quienes mantienen una relación amistosa con el

gerente y supervisores, esto les favorece en la obtención de días de descanso, autorización de vacaciones y concesiones especiales, entre la más importante información de primera mano ya sea en relación al producto o a movimientos de staff.

Una de las características de dicha cultura es que en su mayoría son mujeres visualmente atractivas, ésta peculiaridad a desatado rumores no sólo en el área sino que ha llegado al departamento de Recursos Humanos quienes han cuestionado la forma de trabajo y de repartición de concesiones en dicha área.

El siguiente grupo se caracteriza por mantenerse **indiferente** ante la situación ya que regularmente está conformado por gestores que de acuerdo a su desempeño y compromiso con su producto han sido retribuidos económicamente, por lo tanto solo se enfocan a seguir las instrucciones de los supervisores sin ocasionar algún revuelo ante la posible reacción de la Gerencia, se observa que llegan a relacionarse con ambos grupos los **VIP** y los **Inconformes** ya que lejos de la corriente de pensamiento deben conversar en el día a día de la organización ya sea para la consulta de dudas de los productos u organización para algún evento fuera de la empresa.

La asociación de los **inconformes** regularmente se caracteriza por individuos de carácter fuerte y reactivos ante cualquier situación que consideren injusta o desleal, estos actores tiene una presencia establecida con el resto de los grupos y los menos cuestionados ante las posturas demostradas es situaciones diversas, en su mayoría ignorados por la Gerencia ante la insistencia en los reclamos acerca de las preferencias, cabe mencionar que está conformado por gente de mayor estadía en la empresa mismos que han presenciado los cambios implementados por el gerente y que han mostrado escepticismo.

Es conveniente tener en cuenta el verdadero valor de la comunicación, ya que de ser utilizada de la forma correcta disminuye la incertidumbre, hacerla flexible y práctica dará un mejor resultado en su uso, es decir implementar actividades con la finalidad de incluir y redireccionar los resultados obtenidos con la aplicación de ciertas actividades básicas:

- Información actualizada correspondiente a su producto en el momento de la solicitud por el cliente.
- Calendarización de avances entre supervisores por producto
- Programación de junta de avances de resultados por gestor:
- ✓ Cierres de mes



- ✓ Alcance de meta
- ✓ Evaluación conjunta de trabajo mensual
- ✓ Retroalimentación oportuna de áreas de oportunidad
  - Diseño de estrategias por cualidad de los gestores
  - Trabajo oportuno de fortalezas

Entre otros aspectos que deben reforzarse la propuesta a través de una consulta y con el resultado de la presente investigación, el trabajo de los aspectos primordiales como la desigualdad, la burocracia en la propia unidad, identificar el cuello de botella esto con la implementación de juntas mensuales sobre el trabajo en equipo, individual y expectativas de cada uno.

Resaltar los valores como seres humanos lejos de un miembro de la organización considero viable trabajar con el liderazgo reforzado en una convivencia sana y enfocada a logro de trabajo en equipo, con la responsabilidad del cuidado de los intereses de la unidad automotriz donde la exclusión sea contrarrestada con la delegación de responsabilidades con la Federal Collection Bureau como hemos revisando en capítulos anteriores procura proporcionar los mejores resultados en recuperación de cartera vencida a sus clientes, cuidando su renombre en el ambiente externo sin asegurar que en su interior sus integrantes tengan las condiciones necesarias para desempeñar una labor que amerite el logro de dichas premisas organizacionales.

Esta disyuntiva entre lo que la organización cree y los empleados incorporan en su jornada diaria se refleja en el alto porcentaje de rotación donde el choque de intereses entre ambos se contraponen y por la capacidad de acción la organización pretende mediante reglas condicionar el comportamiento de los empleados.

De acuerdo con el tercer análisis de las entrevistas se observa que la unidad automotriz goza de una libertad considerable en relación a la administración de sus horarios, formas de medición y estrategias de trabajo, por lo tanto se puede rescatar como una subcultura la cual es regida y difundida en gran medida por el gerente de área a implementar una forma de trabajo diferente que lo respaldan los resultados obtenidos y la habilidad de administrar 12 clientes con giro automotriz en su mayoría.

## **CAPÍTULO V.-**

### **LA CULTURA PROMOTORA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

El propósito de la presente propuesta de intervención comunicativa es formular estrategias que promuevan la inclusión de todos los recursos que dispone la organización, mediante el reconocimiento de la otredad y los motivos que justifiquen su permanencia en la agencia de cobranza externa Federal Collection Bureau especialmente en la unidad automotriz, a través de la identificación de la cultura y subculturas que en ella prevalecen.

Se recopilarán aspectos importantes que se han identificado puntos claves para el desarrollo de la presente propuesta que aportan una significativa información en el tratamiento de ésta; retomaré las subculturas detectadas en el pasado reporte donde se observa un collage cultural en Federal Collection Bureau, cultura que al día de hoy puede detonar una serie de definiciones puesto que está interrelacionada con la identidad del individuo

## **1. Definición de cultura e identidad**

Actualmente se relaciona cultura con el arte llegando a formar parte del espíritu humano, siendo propio solo de los intelectuales y el concepto de civilización dónde los procesos de cada pueblo contribuyen a la variedad intelectual y cultural. De esta forma como (Larrain, Jorge 2003) identifica el contraste en el arte y vida intelectual contra significados y valores, la creación y el intercambio de símbolos y formas de significación que abarcan expresiones lingüísticas acciones y objetos significativos a través de los cuales los individuos se comunican y comparten experiencias. Este proceso socio histórico se produce transmite y recibe.

Por lo tanto la identidad es un proceso simbólico que el individuo construye de la interacción con cierto grupo que le permiten desenvolverse e intercambiar su acontecer diario, estas percepciones son producto de la reflexión constante con él mismo en relación de su interacción con los otros.

Se entiende que identidad y cultura son construcciones simbólicas mientras la cultura es una estructura de significados incorporados en formas simbólicas que se comunican, la identidad es el discurso creado de la interacción con los otros siguiendo los significados culturales de uno mismo.

Por lo tanto el ser humano es un conjunto de valores, creencias y prácticas, el estatus económico

Trasladando este concepto de cultura e identidad podemos relacionar que en función de los bienes y servicios que generan de alguna forma delimitan el perfil de las personas por contratar por lo tanto Federal Collection Bureau es un call center de cobranza de medio tiempo por las actividades a realizar generalmente contrata estudiantes entre los 20 a 45 años de edad con escolaridad mínima de bachillerato concluido que manejen equipo de computo y experiencia de 6 meses en cobranza, utilice y compartan los términos básicos de cobranza.

## **2. El desencanto de Federal Collection Bureau**

Como se ha mencionado en el capítulo 2 FCB es una organización centralizada en la toma de decisiones y comunicación vertical descendente; se ha caracterizado por ser incongruente en la imagen que proyecta a su entorno y el trato que da a su interior, se observó que carece de formalidad en la especificación de sus procesos, no existe un organigrama general que abarque a todas las áreas de gestión ya que éstas se crean, fusionan o desaparecen constantemente de acuerdo a las necesidades del cliente y a los tiempos de estadía de cada producto, la permanencia de cada asignación depende de los resultados obtenidos ante el resultado mensual con la competencia.

## **3. Deuda externa de FCB**

Por lo tanto la especificación de funciones, canales acción donde se deleguen responsabilidades y compartan procesos de trabajo se presta al libre albedrío de cada persona siendo un aspecto manipulable a las condiciones y resultados de cada uno, promoviendo a que la creación y aplicación de reglas sea constante restringiendo, el registro de hora de llegada y salida, la prohibición de uso de celulares en su interior y la limitaciones en información acerca de su desempeño individual y forma de evaluación para recibir su comisión entre otras le han significado en el primer semestre un alto porcentaje en costo de rotación.

El costo financiero subsidiado por la empresa el último semestre, fue presentado solo a los gerentes de cada unidad de negocio el pasado 30 de agosto por el área de Recursos Humanos, se observan pérdidas económicas que ascienden \$ 1,539,840.00 de seguir con la misma dinámica están expuestos a duplicar el monto incluso superar la cantidad.

Este importante indicador se debe a dos aspectos importantes que devienen de una deficiente especificación y cuidado de los procesos de selección, capacitación,

supervisión y demanda excesiva tanto de logros de metas como de pago de horas extras al personal de la empresa.

Por lo tanto es conveniente detenerse a verificar si la información que proporciona acerca de la ejecución del trabajo es oportuna; así como las perspectivas y discrepancias entre los miembros de la organización.

#### **4. Federal Collection opina...**

De acuerdo a la investigación que se realizó a la unidad automotriz arrojó percepciones tales:

- Los empleados consideran que no existe una valoración hacia ellos.
- La apertura de los gestores hacia los supervisores es mínima, especialmente para tratar asuntos relacionados con su desempeño, en relación al producto, métricas y comisiones.
- Se consideran limitados en la posibilidad de discutir con libertad problemas de la empresa.
- Se inclinan por establecer y fomentar una comunicación informal con el gerente
- Desean estar informados sobre asuntos correspondiente a problemas de la organización que les afectan directamente
- Están a favor de la creación de una comunicación interna con la finalidad de reducir la incertidumbre acerca de su desempeño y estadía en la organización

A groso modo se entiende en la percepción del personal de la unidad automotriz no son valorados como parte de la organización entre los aspectos significativos resaltan, no les consultan cambios o dinámicas propuestos por la gerencia, desean involucrarse en la toma de decisiones y aspectos que directamente los perjudican.

Se identificó al agente clave en la relación comunicativa entre gerente-supervisor-gestor, de quien depende el éxito o fracaso de ciertas dinámicas de acuerdo a la forma como trasmite y difunde la información, donde en la mayoría de los casos se convierte en cuello de botella y ante su constante mediación especialmente de los intereses de la organización un portavoz fundamental ante el área de operación; el coacher.

Inmerso en su constante competencia entre sus homólogos a promovido que el trabajo sea segmentado, dirigido solo a resultados ante cliente, agencia y supervisores, la posibilidad de trabajo en equipo es descartada y pensar en la auto organización del trabajo queda como un concepto idealizado en la cultura de rivalidad e individualismo en dicha área.

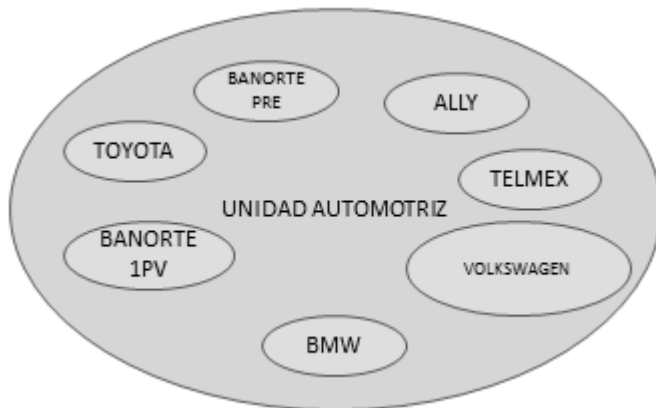
## **5. Subculturas en unidad automotriz**

En las entrevistas aplicadas en el pasado módulo se identificaron diferentes corrientes de pensamiento que comparten los integrantes de la unidad e identifican de acuerdo a su percepción basada en su experiencia, valores e intereses compartidos, por lo tanto es válido puntualizar que la unidad de autos tiene una variedad compleja de percepciones, sobretodo en la relación que establecen con la gerencia y supervisores de cada producto, donde sobresalen conceptos como el favoritismo, la desigualdad, la rigidez, la pasividad e indiferencia ante el trabajo en equipo, resultado de este proceso comunicativo que se ejerce en cada subcultura en su constante interacción con el resto del grupo.

La identidad por producto es básica cuando un miembro se incluye en algún proyecto, el gerente y el coacher titular evalúan sus aptitudes para poder integrarse en un nuevo proyecto de acuerdo a los resultados de meses anteriores, desempeño y actitud ante las exigencias y perspectivas de los evaluadores, se les toma en cuenta su asistencia, monto recuperado, cuentas trabajadas en el mes y su actitud presentada en el último mes, las horas cubiertas y la disponibilidad de tiempo tiene un peso considerable.

Dicha evaluación no considera las cualidades individuales como la capacidad de negociación, el trabajo personalizado a cada producto, el seguimiento a las aclaraciones, los créditos cerrados ya sea por pago total o conciliación.

## Mapa 1 Identificación de subculturas por producto



Un importante porcentaje de gestores son estudiantes y madres solteras, esta población tiene la desventaja en su mayoría de no contar con los beneficios de la repartición de pagos de casa (depósitos realizados sin un promesa de pago), ya que el requisito básico es haber cubierto horas adicionales, ocasionando una exclusión sería y condicionante, sin mencionar una contradicción con la formalidad de la empresa al promocionar trabajos de medio tiempo ofreciendo la oportunidad de realizar una actividad adicional, el gestor comienza a ser excluido tanto por la Gerencia como por el área de supervisión al asimilar dicha postura y exigencia, orillando a las personas a entrar en la dinámica o abandonar la unidad.

El manejo de incertidumbre es común en la unidad automotriz, el gestor antes de saber el plan que tienen de él pasa por un periodo de duda, una vez comunicada la iniciativa es incluido en el nuevo grupo donde recibe información básica del producto y especificaciones de la forma de trabajo, es importante mencionar que de acuerdo a la actitud y percepción que él toma acerca de dicho cambio además de los comentarios de sus compañeros éste se crea en una situación y recrea el panorama donde el adaptarse o decepcionarse es una disyuntiva que promoverá su desempeño en ese mes.

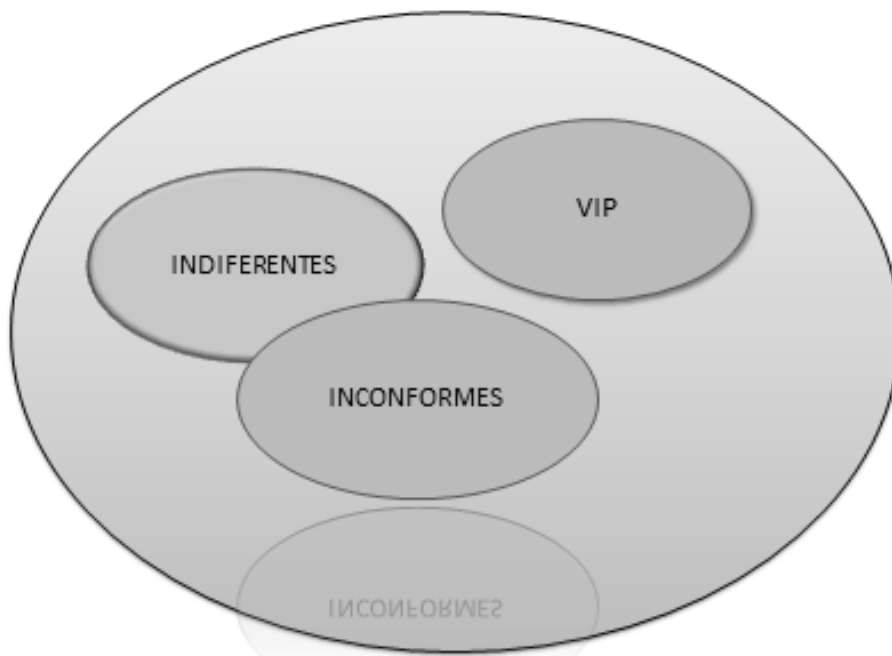
Es importante mencionar que el manejo de información exclusiva es una costumbre en la unidad, donde el primer filtro es el gerente y el supervisor en segunda instancia, estas decisiones se dan a conocer el día del suceso, incluso éstas son al vapor, en parte promovidas por el estado de ánimo del administrador lejos de ser un decreto analizado

objetivamente, de este punto surgen las subculturas donde los clasificados VIP son aquellos que están conscientes de llevar una relación amena con los superiores es la alternativa para conseguir cambios o permanencias en su equipo de trabajo, de acuerdo a su construcción de ellos mismos se consideran una grupo con ciertos privilegios como llegar tarde, solicitar horarios especiales o permisos condescendientes ante ciertas situaciones.

Por su parte el grupo de los indiferentes son aquellos que no buscan una cercanía con los superiores, sin embargo no muestran inconformidad ante ciertas peticiones imprevistas por parte de la Gerencia, saben que al cumplir con las solicitudes serán considerados en la repartición de pagos de casa, días de descanso o ciertos permisos programados, son aquellos los que de acuerdo con sus intereses individuales optan por acatar dichas acciones.

Y por último pero no menos importantes, encontramos a los inconformes quienes en su mayoría son gestores con mayor estadía en la organización, conocen ciertos procesos y refutan algunas medidas o no cooperan con ellas, ganando la antipatía del gerente pero que por sus conocimientos, resultados en los productos y peso como líderes de ciertos grupos prefiere conservarlos.

## **Mapa 2 Identificación de subculturas en Unidad automotriz de Federal Collection Bureau**





## **6. Percepción de cultura automotriz**

Por lo tanto la cultura que prevalece en el área automotriz en general es acatar las ordenes generadas para evitar posibles cambios, es considerable indicar que la percepción que el individuo incorpore conforme a sus vivencias en la organización puede perjudicarlo afectivamente, al excluir a los empleados solo por no cumplir con alguna expectativa formalmente establecida, esto se refleja en los indicadores de Recursos Humanos, y se refuerza en los cuestionarios recabados donde se reafirma en las entrevistas, lejos de percibir un incentivo económico los individuos apuestan por un ambiente agradable y equitativo.

Al no adaptarse a la cultura de la unidad automotriz, deciden abandonar a la organización, cabe mencionar que al estar conformada por una población joven en su mayoría estudiantil, estos no desarrollan un sentido de pertenencia e identidad, sobretodo si la exigencia de horas adicionales, la deficiente capacitación, poco desarrollo para los gestores por parte de supervisión y la constante competencia por lograr el 100% de su meta mensual sesga la afectividad del individuo propiciando un abandono y búsqueda de opciones cómodas, un mejor ambiente de trabajo que se adapten a su condición incrementando la rotación.

De manera global para la empresa la pérdida del recurso significa un problema de sensibilidad para el área de Recursos Humanos de revisar los indicadores, y poder responder por qué la población menor a un año en la empresa al día de hoy asciende al 70%, por lo tanto el conocimiento de los procesos de cobranza, las buenas técnicas y la lealtad hacia Federal han ido desapareciendo por la moda del capitalismo el cual considera que las personas son reemplazables, que no tienen un valor adicional al del sueldo que pagan, por ello la individualidad y falta de compromiso por ambas partes es una factor presente en todos los rangos de la organización, siendo una de las causas por las cuales en la unidad de autos las estrategias deshonestas, hoy en día es una práctica recurrente buscando llegar a la personal sin importar el resultado del producto.

Sin embargo éste no es un evento aislado en la actualidad, ya que es un panorama recurrente a nivel nacional donde el quiebre institucional ha dejado serías secuelas en el colectivo humano, archivando el origen de las instituciones donde el objetivo era organizarse racionalmente con la finalidad de cumplir con las expectativas de la sociedad, desde entonces la toma de decisiones ha sido centralizada donde los intereses

individuales marcan la dirección de las acciones a tomar y existe un menosprecio a la actividad científica; el resultado actualmente en México es alarmante donde el reconocimiento del tejido social ha sido sustituido por la satisfacción de necesidades individuales con resultados extremadamente polarizados, donde la pobreza y la marginalidad ha ocasionado la dependencia total y el libre hacia las organizaciones que consideran al empleado reemplazable como cualquier pieza de ensamble, sin la posibilidad de contar con la opción de encontrar en la organización un espacio donde además de colaborar por un objetivo común la posibilidad de trascender profesionalmente y socialmente.

Pese a las corrientes de opinión acerca de su posibilidad de acción cabe mencionar se vislumbran destellos clave que mantienen a la unidad automotriz cohesionada y que ha promovido al mantenimiento de la plantilla y destacan la capacidad humana y emocional, la búsqueda de espacios de esparcimiento es lo que la día de hoy a mermado la situación de individualidad en la unidad autos, mismos que han creado una costumbre de reunirse el ultimo viernes de cada mes, dicha convivencia desconoce las fronteras de productos incluso de unidades de negocio la integración y la convivencia ha sanado aquellas laceraciones ocasionadas en la competencia por ser el número uno y aspirar al bono y reconocimiento del gerente.

## **7. Segundo aire de automotriz**

Este oasis ha promovido que paradójicamente la unidad automotriz cuente con el porcentaje de rotación más bajo de la empresa por su libertad de administración a la Gerencia, los buenos resultados en el cierre de mes con la competencia y la recuperación global a promovido que Subdirección le otorgue la posibilidad de administración, misma que ha sabido plantear proporcionando a los mejores gestores días de descanso, repartición de pagos de casa, pago en efectivo de horas de apoyo y la posibilidad de comisión condiciones que han fomentado el trabajo individual.

Es complejo describir la forma de interacción de estas comunidades se segmentan se contraponen formalmente y se reintegran a la vez de una manera informal un aspecto interesante es el uso del medio virtual como el Facebook o Whats App mismos que han sido recurrentes en la practica dentro y fuera de la unidad.

La adopción de la tecnología ha propiciado a formar una comunidad en Facebook de Federal Collection Bureau donde es un espacio tanto para los empleados vigentes como aquellos que ya no forman parte de la organización; comparten fotografías, estados de ánimo, invitaciones y una interacción constante, en este espacio no existe el distintivo de cada uno de los productos.

Esta convivencia informal ha promovido que se refuercen los lazos entre los agentes para sobrellevar la presión dentro de las instalaciones de la organización, promueve el concepto de comunidad, mismo que la organización desconoce y ante la apatía y sobrexigencia en los montos de recuperación y posicionamiento en los primeros lugares a nivel de agencias difícilmente fomentará, la organización como se mencionó aún se encuentra en la etapa mecanicista donde los dispositivos para corregir son las actas administrativas, de hechos y las suspensiones, correctivos que al día de hoy están fuera de lugar ante la creciente necesidad del entorno por diseñar respuestas efectivas considerando al ser humano .

Es importante señalar que la generación de cultura organizacional de significados naturalizados por el empleado en un espacio hegemónico que orienta a las conductas y a las practicas<sup>27</sup>, no debe ser en el sentido de manipulación o instrumento para lograr cambios, sino un proceso social resultado de la aportación de todos los integrantes de la empresa, apostar por la inclusión de valores vigentes propuestos por la gente que vive a la organización, en vez de los que pueden ser útiles en la presentación con los clientes externos, considerar a la contracultura que al surgir manifiesta que hay serias diferencias en la concepción de este proceso de inclusión.

## **8. Propuesta comunicativa para Federal Collection Bureau.**

1. Concientizar a la Dirección de los resultados encontrados con el presente diagnostico sobre los costos y percepción de los empleados, impulsar la interacción entre Gerencia- Subdirección.
2. Voltear en las causas de las renunciaciones y retomar las constantes.
3. Analizar la variable representativa en las respuestas a los cuestionarios de salida.
4. Evaluar la congruencia de los valores institucionales y los vigentes en la organización.

5. Promover con el departamento de capacitación una serie de talleres que fortalezcan las áreas de oportunidad de los agentes con la finalidad de reforzar su seguridad en relación a los procesos de la organización, con ello fomentar la confianza individual.
6. Organizar periódicamente (mensual) junta de resultados por organización, producto e individual con la finalidad involucrar al agente en la razón del negocio, misma que debe ser presentada ya sea por Dirección General o Gerencia.
7. Implementar un curso de liderazgo y sensibilidad a los supervisores, de acuerdo con los resultados de la investigación, es el actor principal y medio idóneo para representar los intereses de ambos mandos, fungir como un mediador entre lo exigible y lo exigido.
8. Presentación semanal de los avances generales por producto y valoración de las cualidades individuales, no centradas a una recuperación particular, sino diseñar estrategias por aptitudes y el trabajo en áreas de oportunidad, así como fomentar una lluvia de ideas de lo acontecido en la semana con la finalidad de retroalimentar y cambiar las estrategias de acuerdo al acontecer del día.
9. Cambio en el esquema de comisiones: meta grupal y bono equitativo al equipo con la finalidad de erradicar las malas costumbres de meta individual y garantizar que la posición ante el cliente se cumpla ya que los integrantes se encontraran en igualdad de posiciones.
10. Promover una programación de horarios de acuerdo a las actividades de los agentes, con el objetivo de disminuir el ausentismo y proporcionarle la apertura de atender sus actividades personales, de igual forma promover el consenso y negociación entre los gestores al organizarse entre ellos.
11. Seguimiento puntual y reforzamiento en línea por área de coaching en conjunto con capacitación y calidad, donde se visualice un trabajo en equipo y no una competencia constante por denigrar al otro.
12. Utilizar el equipo de radio que tiene la organización con la finalidad de crear programas de radio con contenidos de interés general e integración entre las diferentes unidades de negocios.(integración)

13. Fomentar una campaña de respeto al compañero y sentido de pertenencia al tener la posibilidad de otorgar su discurso sobre su sentir en la organización, su motivo de vida y objetivo personal (Reconocer a la otredad).

Es valido reconocer que las propuestas expuestas encontrarán la resistencia o la indiferencia ante las prácticas arraigadas que prevale en la cultura de individualidad en la organización, tanto por parte de la dirección como por la operativa, será difícil cambiar el paradigma de la inclusión y consideración del otro como parte importante de su realidad, mostrarse indefenso, externar y reconocer las capacidades y debilidades implicara la apertura nuevos canales de inclusión y tolerancia ante la diversidad cultural e ideológica que compartir.

Compartir información no significará una batalla perdida, ya que la niebla se difuminara y se podrá observar el camino por el cual andar, fomentar un programa de carrera no forzosamente significará el desplazamiento o sustitución de una plaza sino la oportunidad de crecimiento, apoyo y cuidado del personal mismo que al creará un vínculo con la organización, fortalecerá su compromiso, calidad de trabajo e invitación para que conozcan a la organización.

La innovación en este aspecto será fundamental, cambiar el hábito y la cultura de inclusión cooperación, promoverá que la estabilidad laboral pueda ser un concepto tangible y no un ideal, como ocurre hoy en día donde no se provee de un plan completo de capacitación de nuevo ingreso no existe un seguimiento pero si una evaluación cegada en productividad y eficiencia.

Apuesto enormemente al sujeto clave en esta relación y principal portavoz de los gestores ante la gerencia y viceversa, el coacher si provoca la inclusión, dirección y seguimiento será el principal impulsor del cambio y trabajo en equipo.

## Conclusiones:

A lo largo de la investigación se han mencionado los diferentes factores que gatillan a la organización especialmente los factores económicos, jurídicos y sociales ya que es una forma de limitar y prever el acontecer de acuerdo a la tendencia que muestra el entorno relevante, con ello podemos replantear que la sociedad actualmente no tiene la cultura de administrar los créditos obtenidos, ante la era del consumismo se concentra en adquirir productos solo para cubrir una necesidad creada por su entorno comercial; la falta de pago además de ser resultado de la mala administración de las personas, se debe a la situación económica misma que como efecto dómimo atrasa en la percepción de inversionistas y con ello la demora en toda la gama de créditos mencionados anteriormente.

El entorno ha presentado posibilidades de permanencia para FCB transformándola permitiéndole adaptarse a las condiciones ecológicas, se ha indicado que al contar con una estructura vertical con departamentos altamente especializados como cualquier organización con una administración tradicional, los problemas de respuesta inmediata no existen en ésta organización, sin embargo no ha significado ser un obstáculo radical para evitar que funja como un sistema abierto capaz de adaptarse y retomar la información que considera conveniente para su implementación.

La dependencia en la administración a su suprasistema NCO se ha convertido en un punto importante a considerar, ya que existe un choque entre las concepciones de cada organización de tal forma que la confrontación de la cultura laboral entre Estados Unidos y México requiere una evaluación de los aspectos que deben implantarse, los culturales de mayor relevancia consérvalo y fomentar una ambiente donde el actor perciba un mensaje o invitación a *caminar juntos* y no en sentido contrario, donde la agencia no absorba el tiempo, espacio y ganancias de los actores, el consenso debe ser un método para la regulación, con la toma de decisiones persuadiendo y consultando en vez de imponer, donde se perciba una retroalimentación específica.

Directamente tanto la recuperación de cartera vencida, las metas, el resultado y la satisfacción con el cliente tendrían un impacto positivo propiciando el ingreso de un porcentaje considerable de clientes y una amenaza constante para la competencia.

Lograr la recuperación de los créditos, de manera rápida y eficiente a través de un proceso interactivo con los clientes, que parte de conocer de la situación del deudor, ofreciendo negociaciones alternas además de registrar un seguimiento continuo en el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

El efecto secundario consiste en educar a los clientes sobre las características del producto, costos y gastos de cobranza, teniendo indirectamente un impacto social, puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Por ende nuevas alternativas de gestión de créditos sobre todo en los beneficios del pago oportuno y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios accesibles y convenientes para realizar el pago.

El procedimiento de quejas y la atención oportuna pueden tratar la inquietud del cliente, trámite de aclaraciones y ofrecerle una solución pertinente a su problema. Para elevar los niveles de satisfacción del cliente tanto en el trato a los consumidores como en los porcentajes de recuperación, se debe garantizar que el perfil de puesto para los gestores telefónicos exija un nivel de experiencia mínimo para el producto a asignar, garantizar la estrecha relación entre las áreas de apoyo como calidad y capacitación, de tal forma que dichos departamentos representen un seguimiento oportuno a los datos arrojados en los niveles de monitoreo, aplicar evaluaciones mensuales con el fin de garantizar que el gestor cuenta con la información necesaria para ofrecer un servicio integral al consumidor en vez de evadir las dudas de los deudores.

Evaluar los diferentes reportes enviados y analizar la efectividad de los gestores, identificar las oportunidades por individuo y canalizarlo de acuerdo a la necesidad que presente un refuerzo y seguimiento por las áreas de apoyo en vez del envío de los reportes sin brindar retroalimentación a los interesados.

Establecer las necesidades del área de cobranza, en el conocimiento de producto, uso de las diferentes aplicaciones e información proporcionada por las distintas áreas de apoyo, el diseño de estrategias de intervención y sensibilización sobre las funciones que ejerce el operador de cobranza con ello evitar el maltrato a los deudores, disminuir el nivel de queja del cliente, compartiendo y reforzando los valores y los objetivos; enculturizar a los miembros de la organización con medidas diferentes de controlar a los individuos con la

finalidad de fomentar en ellos el sentido de permanencia, identificar los motivos de rotación de personal y contrarrestar el nivel anual que a la empresa significa.

Sin embargo es considerable reconocer que a pesar de las incidencias mencionadas Federal Collection Bureau actualmente con los resultados obtenidos ha mantenido su presencia ante la competencia y sus actuales clientes, por lo tanto lo conveniente es mantener las estrategias implementadas reforzando y disminuyendo el margen de incidencias recurrentes para elevar los niveles de satisfacción del cliente tanto en el trato a los consumidores como en los porcentajes de recuperación, se debe garantizar que el perfil de puesto para los gestores telefónicos exija un nivel de experiencia mínimo para el producto a asignar, garantizar la estrecha relación entre las áreas de apoyo como calidad y capacitación, de tal forma que dichos departamentos representen un seguimiento oportuno a los datos arrojados en los niveles de monitoreo, aplicar evaluaciones mensuales con el fin de garantizar que el gestor cuenta con la información necesaria para ofrecer un servicio integral al consumidor en vez de evadir las dudas de los deudores.

Evaluar los diferentes reportes enviados y analizar la efectividad de los gestores, identificar las oportunidades por individuo y canalizarlo de acuerdo a la necesidad que presente un refuerzo y seguimiento por las áreas de apoyo en vez del envío de los reportes sin brindar retroalimentación a los interesados.

Por lo tanto me atrevo a puntualizar que Federal Collection no le otorga importancia a fomentar una comunicación formal, manteniendo una incompleta, tardía y cosmética en la mayoría de los casos, no concibe a ésta como una herramienta de retroalimentación.

El mecanismo de información que promueve es de acuerdo a su jerarquía por lo tanto mientras baja los escalafones de la misma, la información se reduce de tal manera que se distorsiona y pierde el impacto deseado, no olvidemos que al trabajar con seres humanos debemos de tomar en cuenta las necesidades de información que requieren con la finalidad de evitar la propagación una información sin calidad, al día de hoy los buzones de quejas y sugerencias colocados en los pisos se convierten en almacenes de opiniones sobre factores emergentes que pueden contribuir a conocer las causas del problema que al día de hoy le aquejan, preocupan y cuestan varios ceros en sus inversiones. Es conveniente puntualizar que a pesar de las incidencias encontradas la organización maneja un nivel de comunicación diferente que la mantiene a flote la informal.



Es conveniente tener en cuenta el verdadero valor de la comunicación, ya que de ser utilizada de la forma correcta disminuyendo la incertidumbre, hacerla flexible y práctica dará un mejor resultado en su uso, es decir implementar actividades con la finalidad de incluir y redireccionar los resultados obtenidos con la aplicación de ciertas actividades básicas:

- Información actualizada correspondiente a su producto en el momento de la solicitud por el cliente.
- Calendarización de avances entre supervisores por producto
- Programación de junta de avances de resultados por gestor:
- ✓ Cierres de mes
- ✓ Alcance de meta
- ✓ Evaluación conjunta de trabajo mensual
- ✓ Retroalimentación oportuna de áreas de oportunidad
- Diseño de estrategias por cualidad de los gestores
- Trabajo oportuno de fortalezas

Es válido reconocer que las propuestas expuestas encontrarán la resistencia o la indiferencia ante las prácticas arraigadas que prevalece en la cultura de individualidad en la organización, tanto por parte de la Dirección como por la operativa, será difícil cambiar el paradigma de la inclusión y consideración del otro como parte importante de su realidad, mostrarse indefenso, externar y reconocer las capacidades y debilidades implicará la apertura de nuevos canales de inclusión y tolerancia ante la diversidad cultural e ideológica que compartir.

Compartir información no significará una batalla perdida, fomentar un programa de carrera no forzosamente significará el desplazamiento o sustitución de una plaza sino la oportunidad de crecimiento, apoyo y cuidado del personal mismo que al crear un vínculo con la organización, fortalecerá su compromiso, calidad de trabajo e invitación para que conozcan a la organización.

La innovación será fundamental, cambiar el hábito y la cultura de inclusión cooperación, promoverá que la estabilidad laboral pueda ser un concepto tangible y no un ideal, como ocurre hoy en día donde no se provee de un plan completo de capacitación de nuevo ingreso no existe un seguimiento pero si una evaluación cegada en productividad y eficiencia.

Apuesto enormemente al sujeto clave en esta relación y principal portavoz de los gestores ante la gerencia y viceversa, el coacher si provoca la inclusión, dirección y seguimiento será el principal impulsor del cambio y trabajo en equipo.

## Bibliografía:

1. Villaseñor, E (1995) Elementos de administración de crédito y cobranza. México. Trillas.
2. El economista 22/04/12 pág. 45
3. Código de ética de APCOB (2009) El Código de Ética se encuentra inserto en el Capítulo IV de los Estatutos Sociales de la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C.
4. Comunicado 151 Profeco 2011.
5. E.M, Rogers y R. A. Rogers La comunicación en las organizaciones, McGraw-Hill, México, 1980
6. Ahumada, L. (2005). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
7. P. (1991). Las organizaciones y su ambiente. En C. Fernández (Coordinador), La comunicación en las organizaciones. (Pp. 286-292). México: Trillas.
8. Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología del análisis del entorno de las organizaciones. Revista Innovar, 16.
9. Ballivian, R y González, C. (2006). Una época de crisis. Cambio en el entorno organizacional. Gestiopolis.com.
10. Martín, M. y Piñuel J.L. (1982). Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. España
11. Ruíz, J. I. (1995). El entorno organizativo. En J.I. Ruíz, Sociología de las organizaciones. (Pp. 303-318). España.
12. Catálogo 15 de junio 2012, Recursos Humanos; Federal Collection Bureau
13. Página WEB [www.federalcollection.com](http://www.federalcollection.com). junio 2012.
14. Director General, José Antonio Vázquez; Curso de liderazgo. 9 de junio 2012.
15. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, Bilbao, 1995, pp. 187
16. Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986, pp. 4
17. Salaman, Graeme, "La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales", FCE, 1984, pp. 84
18. Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pp. 75-172

19. Abram Abraham y Elisabeth Rohmer. (1983) Teoría de los Actos, Trillas, México. Pp.45
20. Fernández Collado, Carlos. (2003) La Comunicación en las Organizaciones, Trillas, México. pp. 20- 23.
21. Timm, "Diagnóstico de la Comunicación en la Organización", en Pérez, Jorge, Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3, UNAM-FES Acatlán, México, Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro Management Communication, The Fingeronthe Pulse. Prentice Hall, 1986.
22. Robbins, Stephen. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México. PP. 3-10
23. Flament, Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo, Nueva Visión, Buenos Aires. pp. 12-66
24. Bridges, William. (2003) El Carácter de las Organizaciones. Panorama, México. PP. 25- 35
25. Luhmann. Niklas. Sistemas Sociales. Apuntes para una Teoría Social. Capítulo II La Doble Contingencia. P.p. 139 México. Alianza/UIA. 1993.
26. Ortí Alfonso La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo en: Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.
27. Ibáñez, García Ferranso y Alvira. Alianza Editorial Madrid. 1992. P.p.182.
28. García Álvarez, Claudia María, Una aproximación al concepto de cultura organizacional, 4 de septiembre de 2012.

## Anexos

### Anexo 1.- Entrevistas

Entrevista a Antonio Ortiz 10 de octubre 2012.

Gerente de unidad automotriz

Explicar la diferencia entre la comunicación formal y la real que existe en la unidad de autos

Diferencia la comunicación formal viene claramente de los productos por segmento cada uno de los supervisores que tengo a cargo, información de la métrica, de los avances, resultados reporte e incidencias de tener cuadrados versus mes con mes, la parte formal todo lo que se llama reportería y la instrucción informal sería cuando hacemos la aplicación de dinámicas internas en la unidad que son los foun day, cambios de horarios, horarios de supervisores y que manejan sus segmentos en particular mas informal ya no lo tenemos documentado no tenemos una manera precisa de las dinámicas que aplicamos que sería interesante mejorar esa parte para que sea de una manera formal.

¿Consideras que las instrucciones que das son claras?

Si, considero que son claras por parte de resultados, por cada segmento que trabajamos te repito las instrucciones en las dinámicas o incidencias otro tipo de programas que no tiene nada que ver con la numerología y los métricos ahí si me parece son informales y no han sido tan claras las instrucciones.

Me percato por tantas incidencias cuando hacemos un programa de horarios alternos de algún tipo de founday de una dinámica trae tu playera de autos de necesitamos algún horario en especifico siempre alguien de algún equipo de trabajo no tiene bien la información o la interpreta diferente a sus alternos que dan la instrucción no adecuada cuando conlleva a que tu servidor de la interpretación del horario o de las dinámicas no sea tan clara que ellos a su vez la indiquen diferente a la instrucción que hay recibido del supervisor.

Claramente en la perspectiva que tiene cada supervisor, sobretodo en las dinámicas, los horarios, todos tiene un criterio o su juicio en relación a su producto que ellos a su vez solo piensan en su producto en sus personas en su equipo de trabajo y no toman la instrucción como se da, la llevan muy a lo personal de mi equipo de trabajo y yo les digo tal horario pero puedo hacer una variación y después yo lo justifique es donde yo creo que ahí se pierde.

A la información clara y concisa de hacen una variable y después la comunican y la gerencia la acepta en lugar de ser rígido y decir no se acepta creo que ahí se pierde.

La comunicación en la unidad de autos es abierta

Considero que si es abierta habrá personas que si no se acercan tanto no solo con manager sino con supervisión o hacen más cerrada la comunicación pero considero un 75% es abierta, en todos sentidos. Algunos ejecutivos por el poco tiempo que llevan en la unidad que ahí falta por falta de tiempo tanto de supervisión como de gerencia no nos hemos acercado para también saber sus perspectivas, cómo esta el clima laboral como están con nosotros y por el tiempo nos hace falta sentarnos con ello y ver sus áreas de trabajo como se sienten con nosotros creo es un área de oportunidad muy fuerte que

tenemos que mejorarla notablemente y erradicar pero es por lo tiempos y entre ese 25% es gente nueva y hay otras personas que son de alta experiencia que se sienten como no valorados, no se les da el mismo peso que a otros y que es ahí cuando no son tan abiertos y cuando platican de manera informal con un compañero con su preferido.

¿Perciben alguna preferencia a que le atribuyes?

Por el trato, de la forma social como muy buena onda de manager a supervisión y entre compañeros por que eres mas atento de forma coloquial mas llevado y creen que desvías la parte formal y comienzas a dar preferencias, que en algunos casos están equivocados, en algunos casos de supervisión es evidente que tienen preferencia y no son objetivos con cierta persona siempre debo de por cada segmento debo considerar entre y 5 y 10% se da la preferencia a cualquier coach de los 7 que están a mi cargo.

¿La expresión de propuesta y sugerencias de dan en la unidad?

Si, es frecuente todos respetándoles sus propuestas de cada supervisor o de cualquier agente que se acerque para decir a que le gustaría trabajar de cierta forma o le gustaría tal cambio o alguna campaña especifica diferente, si se aceptan yo soy de la idea de estar abierto a ese tipo de sugerencias , para sumar y mejorar notablemente cualquier segmento de quien se acerque puede decir hay que hacer una variable en este sentido la aterrizamos la platicamos y se prueba si no funciona no pasa nada.

Variación entre resultados

Que probablemente el coacher si otorgue la instrucción pero que al transmitirla a la gente y a la línea como tal se pierda la supervisión como tal en la línea no en el coaching , sino la instrucción que estás dando a la gente no se ejecute y si no es supervisada no es ejecutada, creo que ahí se pierde de cuando es un buen plan de trabajo una buena estrategia, que se le baja manager a supervisión con la gente, pero alguien de un equipo de 7 personas, 2 la rompen por la búsqueda individual de factor denominado fee (ingreso de efectivo de comisión) que ello ven mas por el resultado individual que sumar como un equipo por añadidura se dará el resultado pero que 2 personas en el transcurso se pierden se sale de la estrategia sin que el coacher se dé cuenta porque no pueden estar todo el tiempo detrás de las personas y ahí es cuando no esta el equilibrio y cuando el resultado baja porque no se nunca el resultado grupal.

¿El acceso a la información es abierto?

Para todos los supervisores es abierta al 100% de lo que lleguen a necesitar por parte de manager así como de alguna área involucrada Recursos Humanos, Dirección general, área de mantenimiento, sistemas está abierta, considero a partir de este mes al noviembre pensamos abrir más el acceso a información a los ejecutivos como tal en base a los resultados de una ,es anterior que ellos lo puedan tener antes de tener aplicación a nómina no es siempre solo se les informo en agosto antes de que metieran nomina pero normalmente no se les otorga el resultado del mes anterior, para que ellos sepan como están en la parte de su comisión su avance no se hace porque hemos notado que repercute en el trabajo comienzan a bajar su resultado pero creo que es abierta para supervisores no al 100% para los agentes en la parte de su cierre de mes, es algo que si hay que cambiar.

La información que si debe ser oportuna es los avances diarios de sus clientes, los reportes de su matriz individual y grupal debe de ser bajada todos los días, la parte de las

calibraciones, sus avances de como están sus llamadas internamente tienen que bajarse constantemente todo documentarlo y que ellos lo tengan bien claro y si tienen dudas repartirles la información sin sonar que la persona sea tonto sino hay que hacer repeticiones para que alguien le quede clara la información, creo que se tiene que hacer diariamente.

¿Cómo estableces el dialogo?

Para llegar hacia mi está abierto todos los agentes y supervisor pueden acercarse cuando ellos lo necesiten sin saltar su primer mando en este caso un agente no puede saltar a un supervisor, sobre algo simple básico del día a día, está el supervisor para facilitarle todo eso, estoy abierto para que todos los agentes se puedan acercar conmigo para solucionar cualquier tipo de detalle por mínimo que este sea, desde lo más simple no todos se acercan.

Se acercan aquellos chicos o gestores que tienen más confianza o que me hablan mas, que han convivido conmigo pero no se acercan todos en general, entiendo que si no lo hacen es porque el supervisor les resuelve todo.

¿Cómo se otorga la retroalimentación?

Se da de filtro en filtro, bueno hay dos formas que he tomado que han sido las dinámicas grupales, dar instrucciones información relevante grupales o segmentados también está la parte de dar la feedback individual así también como las pláticas grupales a los supervisores para ver ciertos aspectos en particular o bien algunos aspectos cruciales mas de línea de ve con cada supervisor en particular face a face no se en el grupo es como he manejado las dos alternancias, para tu servidor tener diferentes perspectivas a tu servidor que al final nos dan puntos de todo y pueden formar algo interesante porque todos tienen una visión diferente de las cosas que siempre me han ayudado y que las tres personas supervisores con los que me acerco mas para que me den sus perspectivas detalles de los productos.

Básicamente por la experiencia que tiene los involucrados estas personas que tienen mas experiencia en la parte de call center, métricas, la parte de clima laboral del equipo de trabajo otras fases que los chicos no lo tiene y que lo van aprendiendo para poder dar un plus, si se tomar en cuenta todos los comentarios de todo el equipo de todos los puntos de vista hay unos que tienen mas relevancia, sin hacer menos a los otros compañeros.

¿Existe un calendario donde se establezcan las reuniones y puntos a tratar?

No, son en relación a los avances que se tiene con cada producto o algún punto a tratar no hay calendarización cuando se tiene focos son más correctivas que preventivas, también es algo importante la prevención así como en este mes se calendarizo horarios ciertas guardias se estandarizo se puso personalización de producto para cada coacher también es importante para el mes de noviembre poder calendarizar lo que son la juntas para debatir he informar todos los puntos de la unidad.

¿A que se deben los conflictos que han surgido en la unidad?

La mayoría de los conflictos han sido muchos personales de compañeros de trabajo que se comienza a llevar mal o con sus jefes directos y que se rompe esta línea del respeto y que empiezan a no atender la instrucciones de supervisores o venir a trabajar y tener una indisciplina excesiva la mayoría de loa conflictos han sido por cuestiones personales no

saben separar la parte del trabajo y del me cae bien o me cae mal, lo mezclan no son objetivos y empiezan los problemas y también a considerar que hay preferencias el mejor amigo, mi preferido con el sale a comer, con él se lleva mejor.

No son tantos, en su momento se hablado con los supervisores titulares o jefes de estos chicos para saber que hay detrás posteriormente en algunos casos he hablado con esa gente para poder determinar su molestia tan grave que le impida no dar un buen resultado en su trabajo y porque está mezclando lo laborar con lo personal te repito son mínimos pero si los hay, habido otros que no se ha hablado con ellos solo se les ha dado la información de los problemas laborales que tienen, no ha platicado lo personal y lo dejo fuera de la oficina.

¿A que le atribuyes estos malos entendidos?

Por la sobrexigencia de los horarios de trabajo a ellos les parece que los forzamos, que los condicionamos y que condicionamos para que puedan tener una mejor comisión, sentirse condicionados se molestan también y lo comienzan a tomar a personal un llamado de atención, un solicitar de una manera fuerte que tengas que estar presenta para poder cubrir un horario empieza a ver un conflicto, pero también se busca que ellos puedan tener algún beneficio y dinero, la condicionante para dar un buen resultado al cliente, también ellos pueden ganar dinero o es por la parte de uno de querer molestar o lastimar a una persona es porque queremos pedirle a cada una de las personas que tengan el mismo rendimiento no hacer preferencias y distinciones ni razas ni color no... solo queremos que cada personita dé su mejor esfuerzo, luego toman las cosas personales cuando levantamos la voz y hay personas que ya lo aprenden a manejar que se acostumbra probamente pero hay otras que no si esas son reactivas.

Si, trato de modular, trato de ser mas tranquilo de poder dar la información de otra forma lo llevo trabajando de meses atrás pero también en la parte de línea de coaching esa parte del estilo de que uno tiene, si me ha sido difícil cambiarlo pero sé que cada quien tiene su personalidad y que es muy complicado hacer modificaciones pero siempre para sanidad o sea en mejora de uno pues uno lo pregunta y mas de 8 personas te dice que está mal pues si lo cambias en caso contrario consideras que no está mal la manera pero si en la parte de dar una instrucción de hablar de esas cosas si me parece que es una forma para poder mejora

He visto cambios positivos en muchas personas los veo tranquilos, contentos trabajando cumpliendo con los horarios metas siendo responsables al 100 por 100 me falta un 15 a 20% acercarme mas quizás ese apapacho que el 80% lo tienen, me falta mas tiempo, pero dice el dicho el querer es poder.

Confianza

Ejecutivo supervisor un 60% de confianza

De un supervisor al manager sus variables entre cada estilo y cada persona pero digo que un 70 un 80% y el resto no hay confianza por incidencias bajas en sus ingresos económicos en sus llamadas de atención en algunas amonestaciones esos han dado una baja en confianza con la gerencia.

Creo que la confianza en la mayoría de los coaches tratan de hacer un buen clima de trabajo con sus compañeros y que aunado a ello tiene una mejor relación y buen trato tienen un buen seguimiento sus chicos comisionan tiene buen incentivo deben de tener



una buena confianza en saber que al final tendrá un buen resultado entonces yo creo que ha sido por el trato y la nueva línea que trabajan con su gente de trabajo.

Las dinámicas han sido en la mayoría buenas pero si hay que modificar revisar y hacer una variables en el overtime, no en otras dinámicas ya que creo que son buenas sin hay coaching detrás pero el overtime que se paga ese rublo hay que cuidarlo ya que tenemos áreas de oportunidad que ya se detecto y hay que darle el overtime a la gente eficiente rentable no hay que darlo a granel que es lo que se hacia y no hay productividad que se necesita solo penetración no nos ayuda tanto pero en este y el próximo mes vamos a otorgar esa alternativa a la gente eficiente rentable a la que ha dado resultado minuto por minuto.

La variable de la parte que se ha mencionado no se ha documentado ya detecte dos problemas con problemáticas con incidencias de agentes que tienen demasiado tiempo para cubrir overtime que versus sus conversión a promesas o aplicación de pagos es mínima por lo tanto no nos sirve, como se va a cambiara este estilo de trabajo para que sepan la reglas claras se les va bajar en finales de octubre pero para documentar matriz de producción si hay forma de documentar, donde podemos verificar que había personas que abusaban del overtime.

Considero que un soporte claro y especifico al 100 por 100 que nos de una evaluaron que la gente fue productiva los 30 agentes que pudimos haber trabajado considero que no es así, teníamos un error una ceguera de taller muy grande.

¿Consultas de movimiento a las personas?

Se lo consulto solo a los supervisores sobre los cambios para que los que son las personas que tiene un relación estrecha en línea me puedan sus puntos de vista para valorarlos pueda hacer los cambios que sumen otras veces yo puedo tomar decisiones por la parte fría y numérica pero en la mayoría de las veces han sido porque el supervisor me da una retroalimentación un apoyo en información que gestor puede apoyar en otro producto sin desbalancear otro, lo tomo mucho en consideración, a los agentes no se les dice solo se hace el cambio creo que también eso se puede cambiar.

En algunos no habido problemas lo han tomado con tranquilidad y les han agradado los cambios pero creo que los chicos de un low performance o de una productividad de medio bajo si ha sido una molestia que los cambien de 4 o 5 portafolios sin encontrarles cual es el lugar que mejor les acomode pero creo que seria sano aterrizarles la parte de que se les va a cambiar.

Si, si hay crecimiento como tal desde una gente puede subir a un puesto de supervisor, a un puesto de analista, pueden ir a un área de calibración, un área de recursos humanos de servicios generales, un coaching puede subir a coordinación a una gerencia de una gerencia puedes subir a un subdirector si, si hay forma que puedan tener un crecimiento, considero yo, que lo he vivido es ha base de buenos resultados, el resultado hable por si mismo y la buena conducta que se tenga en la empresa como tal anteponiendo siempre tu buen juicio y ser algún ético te puede dar puntos a favor y rentabilidad en cualquier empresa.

¿Cuántos crecimientos recuerdas?

Desde que tu servidor tomo esa unidad automotriz habido un crecimiento en ingreso como en responsabilidades en planeación, rentabilidad, un 35% de lo que se tenia dos años

atrás en ingreso de facturación como ingreso de agentes, como mejor performance en general.

De promoción a otras áreas no habido por el momento, de gestores se están promoviendo dos que son de autos para supervisores eso porque solicitan cierto requerimiento para cubrir esa condición, cierto tiempo en la empresa, escolaridad y tiempo de disponibilidad para poder cubrir esa supervisión hay dos que están siendo considerados una chica Toyota y uno de Banorte.

Un 10% del equipo de trabajo han pedido cambio a supervisión han sido gente se les ha mandado a Reclutamiento para hacer las pruebas pertinentes 3 de ellos están siendo considerados para supervisión y los otros chicos están en otra áreas, una no califico por no tener la universidad, en los supervisores si tienen forma de aspirar a una coordinación claro que cubra con la condiciones y requerimientos.

Si ha cubierto mis expectativas a corto plazo, si he obtenido en estos momentos estoy buscando otra posición en Federal un crecimiento más con base al resultado si he cumplido mis perspectivas personales.

Contribuyes a Federal

Soy una persona ética, profesional muy responsable equilibrada e imagen de los productos que tengo a mi cargo con lo cual es un respaldo que tengo, contribuyo con un ingreso fuerte en la empresa el cual viene de mi responsabilidad profesionalismo y gran pasión que tengo.

Si ha sido valorada mi contribución hasta que me tomo a su cargo como jefe directo Anthony Rivas ha valorado mi trabajo mi mejor desempeño y mis conocimientos antes de no estaba tomado en cuenta con el cambio si he sido valorado en la parte económica retribuido con forme las responsabilidades de la unidad, pero buscando un crecimiento en la parte de visión.

¿Qué cambiarías?

Para bien es la parte de hacer la canderización de la juntas con mi equipo de trabajo, tener la apertura para aquellos agentes que no han tenido la oportunidad y poder hacer que uno de mis supervisores puedan alzar la mano y tomar las riendas de una coordinación y brazo derecho en este caso si me hace falta y creo yo tener alguien que tome esa batuta para enriquecer mas la unidad también mover dos agentes mas que no considero benéficos para el clima de la unidad.

Se ha hablado con estas personas pero se tienen que retomar un conversación con lo cambios que se generaron de productos habido personas que han dado un cambio positivo pero que bien saben se están siendo evaluadas para realizar un cambio avisadas, y tiene que dar el resultado ultimo.

¿Qué importancia le das la comunicación en el área automotriz?

Es básica, 90% la importancia nos hace falta cambiar de la comunicación informal a la informal podemos mejorar lo que tenemos en el equipo de trabajo.

Entrevista Alberto Martínez 02 de octubre de 2012.

Supervisor de cobranza

¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación real y la comunicación formal que existe en la unidad de autos?

La comunicación formal y la comunicación real. La comunicación real al día de hoy es una comunicación informal no tiene algún medio impreso o no se le da el peso que debería tener se toma como una comunicación al instante no se da un seguimiento a algún plan de comunicación que se esté dando, a cualquier tipo de información que se le de cuesta trabajo darle seguimiento por el mismo hecho de que es de voz en voz, no hay algo como que quede el registro de que algo se esta dando la información solo es como se dio lo vimos aplíquenlo pero las cosas se quedan en la memoria cuando tu dejas las cosas en la memoria primero el mensaje no es los mismo va cambiando de persona a persona según lo transmita.... Va cambiando según la personalidad de la persona vaya aunque suene rebuscado va cambian según la personalidad y en muchas ocasiones es manipulado a modo, a modo de que sea sensible a la tercera parte que se va a ver afectada o involucrada en el mensaje regularmente se hace a modo, se entiende a conveniente y al no tener un registro escrito o no hacerlo de una manera personal se pierde el mensaje. Y entiendes lo crees que necesitas saber de ese mensaje aunque no precisamente sea la instrucción que tengas que dar.

¿Entonces se entiende que las instrucciones no son claras?

No son del todo claras, hay instrucciones precisas y como te decía hay cosas que si son claras, que se entienden entre el emisor y el receptor de hecho el problema real es que no hay tal cual comunicación entre ambos canales, solo se queda en un emisor y un receptor, el receptor muchas veces no tiene la función de replicar el mensaje solo tiene que escucharlo y tratar de entenderlo. Por eso es que en ocasiones no es el caso.

¿Existe una comunicación abierta?

¿Abierta? Sí, se da en ciertos foros pero yo podría decir que son foros hasta cierto punto informales, son foros entre canales acercados a una sola imagen, por ejemplo: si es de un gerente es entre el gerente y los coaches ¿no? Si se da entre coacher y gestor se queda entre coacher y gestor hasta ahí el canal administrativo, la jerarquía administrativa no se rompe es como debe de ser. Pero hay ocasiones en las que puede ser de gestor a gerente y de gerente a gestor. Y el canal que debe estar enterado en este caso es el coach que debe de estar dentro de la instrucción pues o no las conoce o una instrucción dada por el coacher la desconoce el gerente eso genera conflicto no siempre va haber buenos foros en lugar de llegar a una conciliación en ocasiones se pueden tomar decisiones de forma arbitraria por no haber comunicado el mensaje a todas las personas involucradas y no en un foro establecido. Sino hacerlo en un escritorio o hacerlo en un pasillo, hacerlo en un área de comedor eso le quita totalmente la calidad a la comunicación.

La expresión de opinión y propuestas

La expresión de opinión y propuestas son muy utilizadas es pero no es algo que esté permeado en toda la gerencia de automotriz existen zonas o áreas donde se aplica la opinión y la propuesta ambas se toman como .Como tu opinas tu propones pero al final muchas se quedan en eso ¿no? No se queda como mencionaba hace un momento no hay un seguimiento a una propuesta o de alguna opinión cómo... se aplica en la isla J pero no se aplica en la isla L ¿no? O se aplica en la isla I pero no se aplica en K creo que depende de la persona que esta enfrente de la comunicación.

## La ejecución de instrucciones

Repito se da a modo, las instrucciones existen, si existen; pero al no tener un antecedente de instrucciones y seguimientos la instrucción se convierte en pues en un concepto ambiguo y que va a depender del estado de ánimo de las personas que estén dispuestas a seguir.

En ocasiones una instrucción por muy simple que sea dependiendo de la persona que la está dando y la persona que la está recibiendo pues se transforma porque puedes dar una instrucción que se siga la pie de la letra sin mayor inconveniente o puede ser una instrucción que te cree un conflicto hasta en el área, porque depende al final somos personas y se pierde el hacer no la instrucción cumplir o no cumplir.

¿Cómo consideras el acceso a la información?

El acceso a la información.... vaya es...podría decirse de manera administrativa

Existe accesos a la información de manera muy administrativa hablando de formularios, de formatos lay out como le queramos decir pero si hablamos de que alguien te indique que existe esa información que sepas de donde extraerla de que conozcas el modo de cómo generarla no lo hay, hace falta canales que permitan el acceso existe la información si, es fácil acceder a ella si, pero se desconoce totalmente que existe. Debería existir un programa o un plan donde des a conocer la información a la que tienes derecho dónde localizarla si existen los canales y cómo puedes usarlo ese es el verdadero problema, en el acceso a la información de la unidad de autos pero no solo de la unidad sino de la empresa en general.

¿Te consideras informado?

Si me considero informado de manera informal si, este... pero hay áreas de oportunidad muy importantes hay información que se puede considerar básica y que al tú ser emisor de la información y conocer das por entendido que ésta la debemos conocer todos y la manejamos sin mayor problemas.

Hablas de información básica manuales, jerarquías, de canales de comunicación, de áreas de apoyo del funcionamiento de las mismas áreas, de las funciones dentro de la empresa, de éste tipo de información que se debe de considerar básica porque debes saber quién eres, dónde estás y que es lo que debes de hacer para cumplir con un buen objetivo.

De no saber quién eres, de no saber qué es lo que debes de hacer, de no saber cómo hacerlo, estás perdido, por que al final esa falta de la información puede llegar a cometer errores que pueden trascender en cualquier decisión; al estar en un nivel operativo medio pues debes de estar informado tanto de la parte jerárquica hacia arriba como hacia abajo porque de no conocer algunas de las funciones que debes hacer puedes cometer un error grave al bajar información o al subir.

¿Qué porcentaje te consideras informado?

Al día de hoy te puedo decir que sigo descubriendo información, sigo descubriendo formas de hacerlo y pues tengo cinco meses en el puesto cuando un plan de capacitación de información o de canales de comunicación no te lleva, mas de dos meses, para que estés al cien por ciento informado te puedo decir que estoy a un cuarenta por ciento de

conocimiento de la información a la que tengo acceso. La empresa no es abierta para el acceso de información

¿Cabe la posibilidad de que la empresa tenga la apertura para escuchar una propuesta? Claro.

De acuerdo a mi experiencia en la unidad de autos si, este... creo que el problemas mas que de alguna otra forma es ideológico en general en la empresa porque se tiene vicios arraigados en los que la opinión de alguien a lo mejor desde mi punto de vista y desde mi experiencia de una persona que viene de otro lugar que viene con una experiencia totalmente diferente a la que tu formas dentro de tu empresa, pues en lugar de generar un canal de comunicación que te permita proponer que te permita innovar, al contrario no? Te cierra el canal y te lleva al punto de pensar que algún tipo de propuesta en la empresa, hablo de la empresa no de la unidad de autos puede sonar ridícula, puede sonar usada u osada ¿no? Que eso es peor porque limita el criterio de los demás, eso es lo que creo.

De acuerdo a lo que ya mencionaste acerca de la información que la información no es oportuna

Oportuna pues tendría que decir primero oportuna, se puede decir que es oportuna porque se baja regularmente en el momento necesario, pero en mi definición de oportuna debería de estar informado previo a que cualquier suceso requiera que estés informado en ese momento, creo que la información podría ser preventiva y al día de hoy es correctiva y pues eso le quita o le resta valor al hecho de que sea oportuna no es del todo oportuna, bueno se es o no se es, no es al día de hoy no es oportuna la información que se brinda por parte de la empresa.

¿Cómo consideras que se establece el diálogo en la unidad de autos?

El dialogo Gerente coach es bueno, es bueno porque mi experiencia me ha permitido entablar diálogos o entablar temas de conversación incluso más allá de la labor dentro la empresa de la misma forma con los ejecutivos por parte del coach yo creo que la comunicación mas complicada que existe al día de hoy es la comunicación horizontal porque dentro del mismo puesto o estando dentro del mismo pues si del mismo canal, mejor dicho del mismo eslabón de la cadena administrativa al momento de tu establecer comunicación con otros coaches en ocasiones ahí se pierde, ahí es donde realmente llega a ver problemas de comunicación porque es las instrucciones o no pueden ser muy claras entre uno u otro o existe recelo al tratar de comunicar alguna instrucción o de obtener información que te pueda hacer mejorar entre al que al día de hoy se podría ver como competidores no como compañeros ahí es donde en realidad no hay mucha apertura, hay apertura si pero para establecer comunicación informal y la comunicación profesional que es a la que venimos es ahí donde no hay.

¿A qué crees que debe?

Hablaba hace un momento del problema en mi caso del problemas no eres parte de grupo no, de todavía la exclusión por no formar parte de una generación de coacher o por no tener tanto tiempo trabajando o del no ser del todo del agrado. Por tener propuestas que te hagan trabajar mas por tratar de implementar cosas que al final se trata de ser mas productivo y el problema general es que... podría también ser el ritmo de trabajo mientras unos están en piso otros están en máquinas o en ocasiones no hay in foro establecido para compartir una lluvia de ideas, compartir algo que pueda ser trascendental, hablo en general habla personas con quienes si puedes establecerlo pero hay cosas que se deben

de hablar frente a todos, de las ocasiones lo foros a poder hacerlo se convierten en foros donde nadie habla no? Y los pocos que hablan solo son vistos por los demás y nunca son replicados.

Mencionaste que de alguna forma ¿te sientes excluido en que aspecto?

¿En qué aspecto? Pues sigue habiendo información que se requiere que pues habrá personas que te la brinde sin mayor problema ¿no? Pero hay otras tantas que ehhh... que simplemente te dicen si ahorita te la doy y pueden pasar meses y no se te da o es más incluso en el saludo ¿no? Yo creo que es una parte fundamental en las sociedades, establecer algún tipo de contacto llámese físico, visual, cualquiera que al final te van a permitir comunicar un estado de animo, una nueva idea, alguna innovación una idea cualquier cosa. Un mal chiste y... no se prestan.

¿La retroalimentación que llegas a recibir de tu gerente la consideras efectiva?

Si, en cuanto a, regreso a la parte del estado de animo, es efectiva si, me ha servido bastante este... creo que todos estamos hechos de emociones y algo que deber ser fundamental es que una retroalimentación mas que positiva no siempre debe de ser positiva porque a veces debe ser correctiva este... pero si debe ser de una manera sutil, sutil no en el aspecto de decir a este. Mira acércate estas mal en esta forma, sino sutil en decirlo en las palabras que deben de llevar y no, no sonar despectivo, sonar altanero sonar molesto porque eso evita a que tú recibas el mensaje como debe de ser, porque te acabas concentrando en hójole me va a gritar, hójole viene de malas, y no en el mensaje real. En general digamos que de diez retroalimentaciones 8 han sido buenas y 2 muy desagradables.

Consideras que estás retroalimentaciones son de carácter profesional o llegan a incluir el aspecto personal

Este yo creo que con el hecho de decir entre gestores y coach ya debe de ser profesional llámese a lo mejor quienes hasta cierto punto permisivo o quien es condescendiente pues ya en ese momento es a nivel profesional siempre y cuando hables de un tema laboral al día de hoy no he encontrado yo no me he encontrado con ningún tema que no sea laboral, hasta los mismos conflictos son laborales, siempre han sido profesionales digo a excepción de dos ocasiones que no fueron profesionales fueron relacionadas al trabajo pero no fueron profesionales porque no se utilizaron palabras de ese tipo.

¿Existe un programa de reuniones?

No se aplica al día una temporalidad para tenerla pero si debería de ser de hecho hay este.. hay empresas donde se aplica el quick off que se hace al menos d manera trimestral para hablar de avances trimestrales hay empresas donde se hace de manera mensual, hay empresas donde se hace de manera semanal para hacer una lluvias de ideas o compartir información general y es importante que exista una temporalidad porque eso lo va hacer formal y el hecho de que sea formal y el hecho de que sea formal va hacer que el mensaje sino sea bien recibido si sea muy claro al momento de recibirse que ya llegas listo preparado para recibir información y estas dispuesto a escucharla al final generaras un criterio propio pero te permite establecer, vaya te predispone a escuchar lo que van a decir.

¿Mencionaste que las relaciones entre tus compañeros no son sanas?

Pues mas que sanas creo que no es profesional, porque digo en el mercado laboral y sobre todo en el empleo donde me encuentro el día de hoy pues sabemos que la comunicación no puede darse por largos periodos por que es un área operativa, es un área donde pues el ritmo de trabajo cambia de hora ni siquiera día a día en ocasiones cambia hora con hora, y pues mas que insana pierde formalidad pierde profesionalismo. Porque la función de un coach o de un gerente es de apoyar, llámese niveles hacia arriba niveles hacia abajo, niveles horizontales, si alguien de tu mismo nivel se te acerca a pedirte información pues lo mínimo que debes de hacer es blindarla, porque es tu función, no porque sea tu amigo o tu cuate, simplemente porque es tu función y ahí es donde se pierde el profesionalismo, insana sería que llegará a niveles ácidos o niveles argüidos donde tuvieras conflictos ¿no? Este.. No es insana pero tampoco profesional.

La confianza

Creo que hay casos donde existe una confianza excesiva y hay casos donde no existe confianza, yo creo que es.. si tomamos al modo de que todos somos personas y todos tenemos funciones hay personas para las que existe una relación de confianza con la gerencia, hay personas que sobrepasan la creencia de que existe confianza, porque se llegan a cometer ciertos abusos de confianza hacia la gerencia y hay personas que para nada confían en el gerente, mi percepción es de que existe confianza si, pero no existe en todos los niveles yo creo que para poder contestarte eso es necesario aplicar una encuesta e 360 para ver cual es la verdadera confianza que se tiene hacia el puesto o hacia la persona.

¿A qué le atribuyes a que no tiene confianza?

A las personas que no le tiene confianza al puesto mas que a la persona porque la persona se presta para ser una persona de confianza, pero en ocasiones la persona al no conocer todas las funciones de su puesto y los niveles a los que puede llegar en ocasiones realiza compromisos que no puede cumplir y yo creo que el peor error que le puedes hacer a una persona es defraudarla, porque eso te hace perder la confianza totalmente. Y hablando no solo al nivel de favorecerte sino al nivel de cometer sanciones con los demás la confianza no solo se gana siendo amigo o haciendo cosas buenas también es cumpliendo con lo que cabalmente dices tienes que ser congruente con lo que piensas, dices y con lo que haces, las personas que no confían en el nivel gerencial es porque han visto que no se hace lo que se dice y porque en ocasiones no piensa como menciona como da a conocer.

¿Consideras a las dinámicas funcionales?

Si, en ciertas áreas este... pero el problema real es que no se lleva un historial del impacto que se genera con esas medidas, en ocasiones las tomamos como ya sabemos que vamos hacer y qué nos va a funcionar pero ¿lo estas midiendo? Lo estás comprobando realmente ¿te estas dando cuenta del resultado que se obtiene? Te puedo decir que el estado ánimo es bueno en ciertos casos pero la mayoría lo toma como una acción a hacerse sin medir el impacto real y quizás estamos subestimando el potencial del gestor, del personal en general.

¿Qué otra cosa le atribuyes al malestar de los gestores a la gerencia?

La cuestión de los cambios es muy sencillo, yo creo que al ser personas existen por si mismos una resistencia al cambio, existen programas para hacer sensibles a las personas para que superen los cambios de manera favorable y vea el lado positivo de cualquier

cambio, lamentablemente éste no es el caso los cambios son de un día para otros, en ocasiones la percepción de muchos es de que si existe ciertas preferencias, digo percepción ya que cada persona se va a resistir al cambio de manera diferente y va a tomar la excusa necesaria, muchos de los cambios es por un bajo rendimiento son porque en la revisión o en la relación con el gerente o los coachers ha llegado a tal grado que nos atrevemos a emitir un juicio de donde podría funcionar mejor un gestor que otro . El problema es que nunca los preparamos para el cambio simplemente es decirle a partir de este momento formas parte de otra cartera o de otra gerencia y échale ganas.

Nunca nos acercamos a decirle hemos analizado tu perfil, hemos revisado tu rendimiento hemos visto la gestión que tienes tu trabajo que desempeñas y la función que generas al día de hoy se acopla mas para... y mencionarle las nuevas áreas a donde estamos pensando enviarlo. Eso es el caso de los cambios internos, en los casos donde hacemos cambios con otras gerencias pues en ocasiones es porque son cambios necesarios, pero aun así hace falta tomarlo mas profesional y aceptar que hay cambios necesarios que no se están haciendo por la relación personal que existe entre los niveles de mandos.

¿Cómo consideras que estos cambios lleguen a aceptarlos?

Pues primero generas desconfianza incertidumbre porque no sabes donde vas a estar mañana, si al no mencionarte un cambio porque eres bueno o eres malo la primer imagen de la persona es que la estas cambiando porque ya no necesario donde está... el estado anímico somos humanos al tener un estado anímico bajo impacta directamente en tu desarrollo profesional y al no estar bien no lo vas a hacer bien, no estar preparado para un cambio siempre vas a ver lo negativo en los cambios.

La posibilidad de crecimiento que existe en la empresa ¿cómo la consideras?

En la empresa en general es como... voy a retomar una frase que me gusta mucho este... “si tu no preparas a un persona para hacer lo que tu haces nunca vas a poder crecer” y eso sucede al día de hoy, no se preparan unos coachers, no se preparan coordinadores, no se preparan gerentes y aun que se abrieran muchas oportunidades de crecimiento la persona que vas a subir va a ser una persona poco o nulamente preparada y esto mismo va a cerrar las oportunidades de crecimiento porque posiblemente tienes gente que puedas desarrollar mas allá de un gerente actual, hablando de toda la empresa pero que prefieres no mover al gerente actual porque no tienes a nadie preparado, es una empresa que se presta para el crecimiento claro, pero mas que por la empresa por el tipo de negocio, es un negocio dinámico cada día hay mas clientes, habrá clientes que se pierdan pero si hay oportunidad de crecimiento en la empresa el problema mientras tu no prepares a alguien para cubrir tu puesto, tu nunca vas a crecer y al no crecer tu la empresa siempre va a quedar igual.

¿Que propondrías?

Un plan de desarrollo, integral donde llevarías una parrilla quizás de buenos gestores aptos para niveles operativos medios a prepararse para y de las misma manera coachers que sabes que tienen no voy a decir que tienen un buen resultado con el cliente externo o interno pero si te voy a decir que un buen...que es un buen coach que lo vas preparando para una coordinación y de la misma forma lo veíamos en un curso de liderazgo hace unos meses ¿no? Fue un curso de preparación que para mi fue como una bienvenida a la empresa no un curso de liderazgo porque hace falta en general le hace falta a la empresa capacitación, y lo que propondría sería un área de capacitación bien fundamentada que



se hiciera responsable de entregar buenos elementos a cualquier nivel hablemos de gestores, visitadores, supervisores, coordinadores, gerentes que se preparan por eso y no un área de capacitación al día de hoy que es área de capacitación de calidad de recursos humanos y reclutamiento y selección un área que al final trata de abarcar tanto que termina por no cumplir del todo en cualquiera de las áreas que se le pide que lo haga.

Propondría cursos de liderazgo bien encaminados con gente certificada, cursos de bueno existe el programa de capacitación Friedman en Banamex y se puede ampliar a toda la empresa se puede permear el objetivo de ese programa que es hacer agentes 100% eficientes en general esos propondría para la empresa.

¿Te ofrece la oportunidad de cumplir con tus metas personales?

Es parte del proyecto me permite seguir adelante con mis planes personales, de hecho se acopla muy bien con mis planes personales a corto plazo me funciona bien.

Claro yo creo que en el momento que no aspiras a ser mas, tu trabajo se ha convertido mas que en un función se ha vuelto una rutina, y cuando se ha convertido en una rutina dejar de ver los detalles importantes de tu trabajo y al convertirte en una persona rutinaria que no busca mas allá de lo que está haciendo te va a quitar la oportunidad de seguirte renovando de seguir siendo mejor y de seguir buscando más.

¿Qué te proporciona Federal?

¿Qué me proporciona actualmente? Pues. Me es conocimiento me deja la alternativa de buscar mas, me deja sin sonar un poco romántico nuevas amistades me deja nuevas experiencias y me deja hacer algo que gusta mucho que es convivir cada día con mas personas eso me deja.

¿Consideras que parte fundamental de la empresa son las relaciones informales?

Forma parte de si, yo creo que no hay que hacer una diferencia entre lo que es formal e informal, porque se pueden llevar ambos de la mano solo es cuestión de saber donde aplicar cada uno de ellos, es importante las relaciones informales con las personas claro, porque eso te va ayudar a identificar hasta donde puedes llegar porque si tu te cuadrarás a ordenar y a ver a las personas como números solo como empleados y no como personas no se puede trabajar con ellos, por mas que lo intentes hacer siempre vas a obtener el mismo resultado porque hay algo más allá de la administración que te lleva a tener relaciones informales con las personas que te permite ser emocionalmente inteligente y pues la trabajar con personas y emociones y la saber controlar las emociones de las personas vas a procurar tener un ambiente de trabajo agradable sin llegar al exceso siempre te va a lograr hacer mas con menos.

¿El ambiente mencionas actualmente es agradable en la unidad?

Claro, creo que hay sus bemoles ¿no? Habrá personas sogicas en el área pero en general es un buen ambiente de trabajo. Es todo

¿Consideras que tu trabajo es reconocido en la empresa?

Si es reconocido mas que en nivel económico que por lo que venimos todos, pues si me han dado un cierto reconocimiento con el hecho de que tus ideas se comiencen a implementar de que permitan trabajar menos...a tu modo por lo menos , esa es la manera

que reconozcan mi trabajo, que me permitan no estar en lo over time de todo el resto de la gerencia, que me permitan modificar los horarios de mi gente y los míos de que me permitan implementar mis estrategias eso habla de que están reconociendo mi trabajo, en mi caso muy particular claro que se ha dado.

La confianza me permite trabajar y este reconocimiento de poder crecer que permite medirme contra mí, ya no contra los demás, simplemente me deja seguir mejorando a mi ritmo y me permite conocer mis propios límites.

¿Cuáles son mis límites?

El problema de mis límites es que... regularmente mis límites son emocionales no son tanto físicos o de instrucción o estratégicos, mis limitantes en muchas ocasiones son emocionales al trabajar con gente al trabajar con personas a mi modo me permite ir modificando ciertas características de mis emociones que en ocasiones me ciegan, me hacen tomar decisiones arbitrarias y pues cada día me permite mejorarlas.

¿De que forma las emociones en tu relación de trabajo?

Pues, lo mencionaba hace un momento, no me agrada que de repente por venir en un mal día o pueda haber tenido una mala convivencia con algún gestor te nuble la visión y creas que todo es un error o puedas creer que todo no sirve, creo que te puede llevar a cometer muchos errores desde los modos de llamarle a las personas hasta errores estratégicos que te pueden llegar a perder lo que has hecho desde hace mucho.

Regresamos a las relaciones o el trato a las personas y los estados de ánimo porque en ocasiones que existen formas o modos muy coloquiales que ha perdido hasta cierto punto la formalidad pero eso te habla de que existe un canal de comunicación en general que podría decirse bueno porque puedes hablar de muchas formas el problema real es cuando alguien viene en un mal estado, pero un mal estado de ánimo que no medimos en general la respuesta que damos a la mayoría de la gente, somos muy emocionales eso ocurren en la unidad en general.

¿Cuáles son las diferencias positivas a diferencia de otras gerencias?

Veo más diálogo, veo más aportación en la unidad de autos y niveles operativos que en otras áreas creo que hasta tiene un efecto físico porque es un área más dinámica, donde pocas veces se siente hostilidad es un área donde hasta hay más luz que otras áreas de llegar a ver gris, sosa y forzada a realizar alguna función. En el área de autos yo observo que es divertido en ocasiones trabajar.

¿Te refieres no solamente significa formalidad o responsabilidad?

Es lo que mencionaba de la inteligencia emocional, al ser entes emocionales y al tratar de trabajar con eso, tratar de tener un buen estado de ánimo te va permitir que el trabajo sea más fluido que sea más natural que el tiempo sea más corto aparentemente, el estado de ánimo te va a llevar a sentirlo más rápido.

¿Si te dieran la posibilidad de cambiar de puesto que cosas implementarías?

Quitaría el viejo estigma de hay personas necesarias, nadie es necesario, revisaría los métricos mediría todo el tiempo dentro de la empresa, contra la producción que generan, costo beneficio de ser más o menos empleados, el mismo costo de estar dentro o fuera

de la empresa, la instrucción la haría menos flexible haría que fuera mas que rígida, que se diera seguimiento a las acciones que se hacen y a todas las propuestas que se llevan a cabo.

Mayor control de lo que se está haciendo día a día, saber realmente que es lo que sirve y lo que no porque dentro de todo lo bueno que podemos tener, seguramente habrá todavía algunas vayas que tengamos que saltar o que tengamos enfrente y simplemente no las estemos viendo que el día a día nos ha generado una ceguera de taller tan grande que no nos permite saber si lo que estamos haciendo es lo correcto o lo ideal.

¿Cómo trabajarías con esos recursos que no son indispensables?

Primero haría una medición, revisaría su histórico para saber si realmente son buenos o solo tienen la fama de haber sido buenos, si son muy buenos los pondría en productos que trajeran mas para mí hablando como empresa si son ejecutivos buenos los pondría en carteras donde fueran necesarios para hacer crecer a la empresa y al gestor, daría un seguimiento puntual a lo que hacen dentro de la empresa independiente de lo que hagan fuera de ella, del tiempo que estén si realmente producen si la influencia que tienen hacia los demás es positiva porque una persona buena puede ser por si misma o puede ser buena por que se encarga de que los demás sean menos.

¿Las conservarías?

Primero las analizaría y por el tipo de empresa no son necesarias, trabajaría con ellas un mes pero los pondría a prueba sin son buenos los pondría en productos donde necesariamente se tendría que ver si son talentosos para este negocio y esos contra sus resultados anteriores tomaría una decisión.

Para dar seguimiento sería por estadístico se pueden llevar dos medidores, uno cualitativo y cuantitativo para saber si en cantidades producen lo que se necesita y ver quien esta por debajo sería un medio por cartera por que no se pueden medir igual a los gestores por el cliente que trabajan

La mejor medición sería contra ellos mismos si se puede tener n registro de meses pasados del desempeño podría analizar su rendimiento en condiciones similares, y por la parte cualitativa ver que el personal que tenemos esta realmente preparado para el trabajo que debe desarrollar un medidor no solo va a tener puntos malos la idea es conocer las áreas de oportunidad que necesitas trabajar con cada uno de ellos y si realmente se esta trabajando con ellos como se debe porque no necesariamente sería un problema de gestor sino de coacher.

¿Qué harías para modificar el ambiente de trabajo?

Creo que hay un punto medio donde debe de haber imparcialidad es necesario quitarlo de manera tajante hacerlo y conservarlos hay que medirlo, porque regularmente lo que se hace es excluirlos poner una barrera física entre el y los demás para evitar que se siga contaminando el clima laboral, pero eso puede tener dos consecuencias una que se erradique la tendencia de personas toxicas del área u otra que las puedes victimizar y si algo sabemos es que las personas regularmente favorecemos a las victimas se podría convertir incluso en un problema mayor

Las reglas que actualmente existen en cuestión de hace unos meses podría decirte que era prácticamente nula la existencias de las mismas al día de hoy habido buenos cambios

buenas decisiones y se están comenzando a formalizar las reglas yo creo que un inicio es establecer medidas generales y posterior medidas de acuerdo a las áreas.

No se pueden ajustar a cada uno de los individuos eso es la primer regla del fracaso tratar de estar bien con todos, lo que si creo es que se podrían ajustar a los puntos donde las sanciones podrían ser diferentes entre unos y otros en la personas reincidentes, de primer instancia ser imparcial per hace falta algo mas importante de que a cada acción debe de haber una consecuencia y al día de hoy se podría decir que las consecuencias son nulas en algunos casos, sobretodo en los consecuentes y para las personas que la cometen por primera vez pueden ser muy radicales para que no vuelva a suceder, cuando deberían de ser radicales para todos.

Gestor de cobranza unidad automotriz

¿Cuánto tienes en la empresa?

En la unidad poco tiempo seis meses nada más

¿Cuál es la diferencia entre la comunicación formal y la comunicación real?

Mucha, la que desarrollamos más es la comunicación informal y la comunicación normal que es con la gente que trabajamos es muy distinta.

¿Las instrucciones son claras?

Son mas claras cuando son de manera informal que cuando es de manera formal, cuando es de manera formal casi siempre es por medio de escritos, de memos y de más prácticamente siempre hay que preguntar u esto a que se refiere y lo otro y que quiere decir y lo informal es decir cuando nos tratamos como amigos por decirlo de algún modo es cuando las explicaciones son mas claras.

La informal es más constante, yo creo que las dos son constantes todo el tiempo como que una lleva a la otra primero hay que decir las cosas seriamente de manera formal después de eso la vienen las explicaciones como te comentaba a que se refiere y entonces ya viene la informal.

Las instrucciones que me dan de manera informal son mas claras que de forma formal siempre pasan memos o los correos y hay que firmarlos y de mas y la manera informal es la cuando explican detalladamente.

¿La comunicación que existe en la unidad es abierta?

No del todo, yo creo que con la gente de mas abajo es abierta y ahí como va subiendo de rango se convierte en mas cerrado, con mi supervisor directo si es mas abierta con los compañeros que tienen el mismo puesto que yo es mas abierta pero como va ascendiendo en la línea del gerente después el jefe de gerente el gerente de piso es mas cerrada solamente tratas temas del trabajo meramente formal.

¿La expresión de propuestas y opiniones has tenido esa posibilidad?

Con mi jefe directo si, si encuentro la posibilidad de opinar, comentar sugerir, que se haga algo distinto que lo que se hace no nos da resultado pero con el gerente no con alguien más arriba de mi supervisor no hay posibilidad de, pero asumo que mi supervisor lo hace saber porque si tenemos cabida para que las cosas cambien.

Entonces si habido una respuesta asertiva a tu propuesta

Mas bien aceptada y de más.

¿La ejecución de instrucciones es clara?

La ejecución si, a mi en los personal si, pero ya después de la explicación informal o sea de mi gerente de mis supervisor mientras el memo no, no es clara y de más ya que esa no la considero efectiva.

El acceso a la información ¿cómo lo consideras?

Censurado en cierto modo como que no hacen de nuestro conocimiento lo que es necesario saber y de lo que no nos mantienen al margen, en ocasiones creo que están bien porque hay cosas que aunque las supiéramos no cambian la eficiencia de nuestro trabajo así es que no hace la diferencia que la supiéramos o no, y otras mas que seria bueno saberlo que hay veces que los objetivos son las grandes y llega una meta mas alta podríamos llegar a un resultado más alto con respecto a las metas y esos en ocasiones se informa tiempo después cuando nos pudieron haber informado en el tiempo que se recibe la información hubiéramos trabajado al 100% desde el inicio.

¿Consideras que la información debe de ser abierta únicamente la que me compete o que recibe también mi supervisor?

¿La información es oportuna?

Mmm.. Yo creo que la que nos hacen saber es como un 40% pero sería oportuno conocer mínimo el 70% el otro 30% a lo mejor no afectarían y que no harían la diferencia de un trabajo mas eficiente o menos eficiente.

¿La información es clara?

La que nos llegan hacer saber si, pero la que conservan es que posterior después sale y la que nos confunde porque nos mantienen al margen casi todo el tiempo nos mantienen al margen entonces como la información no es completa lo que te hacen saber si es claro pero si supiéramos el resto de seria mas fácil llevarlo a la practica, como la información de las bases que le mandan a los supervisores sería bueno tenerlas como los correos que se reciben seria bueno tenerlos pero tenemos que esperar a que pase por el filtro del supervisor un pago que ya efectuó, si el señor ya mando el papeleo hay que esperar primero a que lo registre y capture cuando quizás tienes a la persona en línea o podrías haber dado respuesta quizás desde dos días antes.

¿Qué alternativas hay para establecer el dialogo?

Lo que pasa es que yo siento que va mucho pegado a la cuestión de soy el líder, porque en ocasiones se reciben respuestas y hay la apertura de mencionarlas aunque la mayoría son aceptadas tambien hay ciertos comentarios o ciertas opiniones que no son tomadas en cuenta es donde entra el papel de yo soy el líder y se hace esto aunque hay ocasiones en las que se reciben las opiniones y las que no , son solamente desechadas es ahí donde sería mas pertinente o me gustaría en los personal que tomarán un poco mas en cuenta, porque siempre han sido opiniones que nos ayudan a lograr los objetivos y mas.

¿La retroalimentación que te llega a proporcionar tu gerente es efectiva?

Si, si es efectiva porque cuando tenemos retroalimentación porque efectivamente hay un margen de error hay un rublo o un lapso que no se esta cubriendo de mi jefe directo si es efectiva porque es lo bueno de mi jefe directo que lo cubre al momento cuando tenemos ese margen de error es cuando me lo hace saber directamente, no me lo menciona

después de un periodo de un mes, me lo menciona en el momento y lo puedo corregir en la siguiente llamada, si es una retroalimentación efectiva.

¿Hay un calendario donde se encuentran programadas reuniones?

Que yo sepa no, un calendario lo que yo sepa es cuando hay calibraciones, auditorias o retroalimentaciones grupales al día siguiente o un poco más tarde y por la mañana nos dicen que habrá reunión un poco más tarde o eventos.

La apertura de la gerencia es buena pero porque tengo una relación estrecha con la parte de la gerencia una relación un poco mas informal por decirlo de algún modo porque nos conocíamos previamente a laborar en la unidad pero si he escuchado comentarios de mis compañeros que están trabajando en el mismo puesto y la apertura les parece un poco deficiente por lo mismo de que el gerentes es le líder pero en lo personal para mi si es abierta por la relación informal previa.

No creo que sea necesario establecer una comunicación informal pero si creo que el gerente tuviera mayor apertura de opiniones si se estableciera esa comunicación informal como yo la tenia, ahora tengo una mayor confianza de decir alguna opinión comentarios y de mas pero si lo la tuviera como ha ocurrido con otros gerentes en otras unidades no he tenido ni la confianza, ni la certeza de que el gerente tome mi opinión en cuenta, es cierto que facilitaría las cosas.

Yo creo que cuando se realizan juntas grupales siempre se da cabida a la instrucción general, si alguien tiene una opinión o una duda pues externa este es mi lugar, que igual la mayoría no lo toma porque piensa si me acerco pero no me toma en cuenta hay ese arriesgue pero la apertura por parte de la gerencia si hay porque siempre deja la puerta abierta de la instrucción general es que lo que realmente se va hacer si alguien tiene una opinión diferente o gusta comentar algo adicional puede acercarse en caso de que no haya querido tratarlo en la reunión.

¿Ha habido conflictos en la unidad?

Yo creo que si, parte de otros supervisores de otros equipos he visto conflictos, yo siento porque no hay la diferencia de lo que es personal y trabajo ya han tenido que cruzar la línea y habido roces de otro tipo, pero yo creo que de carácter laboral mientras uno esta de este lado y se de la instrucciones nuestro deber acatar la instrucción siempre y cuando sea por el bien de la unidad, lo comentemos o no la instrucción esta dada, no creo que este aspecto debería de haber conflicto los hay porque ya se cruzo la línea de carácter personal, y por eso uno tiene la confianza de debatir la orden que se esta dando por eso el roce, roce que no debería de haber porque finalmente es la instrucción la persona es el líder y estamos aquí para acatarla.

¿Estos conflictos que surgen solo son de carácter formal o consideras que también se dan por una mala información?

Yo siento que conflicto como tal pero si creo que haya generado un margen de error algo que no se dijo a tiempo o la información que no se dio correcta o que se haya entendido de otro modo si ha tendido. Conflicto habría posterior cuando algo que se esta haciendo no se esta produciendo porque la información no la recibió correcta o no la recibió a tiempo pero conflicto como tal no me lo parece.

¿Cómo repercute en la unidad no recibir la información a tiempo?

Repercute en nuestra unidad porque en ocasiones la información es dada tiempo después tenemos una visita del cliente que nos avisan en la mañana cuando pudimos preverlo desde un día anterior o llevar una vestimenta mas formal o tener un mejor manejo de las cuentas ese día, hubiera podido hacerse antes, a veces las cuentas no se retiran a tiempo y las seguimos trabajando.

¿Consideras benéficas las dinámicas?

Algunas son buenas, algunas nos han funcionado un 90% y el resto no porque nos casamos con la estrategia anterior y no podemos ir siempre sobre lo mismo la cartera siempre es distinta aunque la estrategia original sea la misma hay puntos hay segmentos de carteras que deben de tratarse diferente no demos manejar toda la cartera igual pero algunas estrategias si nos han funcionado y otras mas que nos han llevado después de un tiempo que no están sirviendo.

Siento que el gerente es un buen líder lleva tiempo en el negocio y ha sabido mover a su gente acomodarla, cambiarla siempre han sido sus movimientos tratando de dar un bienestar a la unidad que sigamos adelante y me parece que le ha funcionado, en varios de los meses anteriores, durante mi medio año mi segmento que llevo a estado mas de 4 meses en el primer lugar me parece que ha sido bueno.

¿Estos cambios lo llega a consultar?

No, bueno yo personalmente me ha comentado me interesaría tocar otro producto, me lo consulta personalmente pero por la relación que llevamos con anterioridad realmente al resto de la gente lo comenta ya que realmente es un hecho, pero ya cuando el hizo algún cambio notifica de carácter informativo y al siguiente día tu cambio está hecho, cuando si sería prudente hacerlo un poco antes.

¿De qué forma consideras viable que les deba notificar?

Sería bueno porque el cambio que esta realizando no le parece a la persona o no le gusta podría sugerir entre los dos buscar un cambio diferente a otro segmento sería si bueno si a la persona no le gusta ese cambio o no se haya en ese caso pues es difícil sino no lo entiende que se adapte y si lo entiende y no le gusta pues lo trabajas de mal modo, hay esta conformidad con el cambio y no hay agradabilidad al trabajo.

¿En los tres años que llevas en Federal has presentado posibilidades de crecimiento?

Posibilidades si, pero me parece que posibilidades reales no, porque habido crecimientos pequeños como puedes enseñar al grupo, te interesaría crecer de esta forma pero me parece que no es un crecimiento directo porque no es un ofrecimiento textual de un puesto o sea es trabaja fuerte en estos meses y podemos ver la posibilidad de que haya un crecimiento pero realmente no hay un crecimiento de puesto real.

¿Has logrado tus metas personales en Federal?

Si, de los casi 4 años que llevo en la empresa si te digo que en medio año no he llegado a mis objetivos es mucho he alcanzado mis metas precisamente porque había venido de trabajar dos años en otra empresa del mismo ramo, eso me ayudo a que fuera un poco mas fácil.



Creo tangible que ninguna de las partes es indispensable, pero si creo que la mayoría hace la diferencia quizá si con el objetivo de 8 personas llegamos a la meta son esa 9 que nos hace llegar al excedente hace la diferencia, claro que fuera la 7 o la 6 personalmente creo que si hago la diferencia pero también grupalmente necesito de los demás para que juntos hagamos la diferencia.

¿Federal considera tu trabajo?

La empresa como tal yo creo que no, las personas en este caso la unidad, el gerente, el producto si, pero la empresa no prácticamente el puesto mas bajo de la empresa los de la base, yo creo que los pequeños granitos no son vistos a nivel general por el conjunto del frente general, yo creo que la unidad si, hace la diferencia uno mas uno menos, pero la unidad si, si creo que es valorado.

¿Qué cambios harías?

Realizaría mas dinámicas con la gente acerca de la opinión, comentarios, sugerencias no creo que quizá todos sean buenos algunos podrían ser muy descabellados pero si habría buenas opiniones por parte de yo me acercaría mas me movería mas a lo que la gente necesita para estar a gusto sería mas pertinente que la unidad tuviera mayor comunicación mejor conformidad con el puesto que se encuentran.

¿Qué harías para fomentar esta comunicación?

Primero haría cuentas con la gente que es lo que necesitan, lo que les hace falta como les puedo ayudar como le ayudaría para que cada uno llegue a sus metas y cada uno logre su objetivo y después de eso consideraría las que están a nivel general porque obviamente si habría peticiones minúsculas o que a mi parecer no hacen la diferencia consideraría las que son a nivel general que aunque quizá no considerara a mi parecer pertinente pero si es algo que la gente le está haciendo ruido o que cree diferente que hace la diferencias lo tomaría en cuenta por lo textual si la opinión no me gusta la 100% pero si vería la forma de que se cubran las peticiones generales para que la productividad sea más fuerte.

## Anexo 2.- Evaluación de la escala preferencial de la comunicación.

### EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE LA COMUNICACIÓN

Para evaluar los resultados y establecer las opiniones diferenciales entre empleados y supervisores, realice un formato de vaciado como el que aparece en la siguiente figura y llénelo siguiendo las siguientes instrucciones:

	Promedio del empleado	Promedio de supervisor	diferencia	unidad de error	error adicional	promedio de error del supervisor
1	4.379	5.000	de 00 a .99	1	1.62068966	2.621
2	5.517	5.500	de 1 a 1.99	0	0.98275862	0.983
3	5.276	5.500	de 2 a 2.99	1	1.22413793	2.224
4	3.828	3.833	de 3 a 3.99	1	1.00574713	2.006
5	4.345	5.000	de 4 a 4.99	1	1.65517241	2.655
6	6.172	4.333	de 5 a 5.99	0	-0.83908046	-0.839
7	5.966	4.000	de 6 a 6.99	0	-0.96551724	-0.966
8	5.828	5.333		0	0.50574713	0.506
9	5.759	5.500		0	0.74137931	0.741
10	5.379	5.500		1	1.12068966	2.121
11	6.000	6.167		1	1.16666667	2.167
12	6.172	5.500		0	0.32758621	0.328
13	6.207	5.500		0	0.29310345	0.293
14	6.379	6.167		0	0.78735632	0.787
15	6.000	5.167		0	0.16666667	0.167
16	5.414	5.667		1	1.25287356	2.253
17	5.517	4.833		0	0.31609195	0.316
18	5.172	5.000		0	0.82758621	0.828
19	5.862	6.167		1	1.30459770	2.305
20	5.966	5.667		0	0.70114943	0.701
21	5.172	6.167		1	1.99425287	2.994
22	6.483	5.833		0	0.35057471	0.351
23	5.414	5.667		1	1.25287356	2.253
24	5.552	4.667		0	0.11494253	0.115
25	5.483	4.667		0	0.18390805	0.184
26	5.828	4.500		0	-0.32758621	-0.328
27	5.793	6.500		1	1.70689655	2.707
28	4.310	3.833		0	0.52298851	0.523
29	5.759	5.667		0	0.90804598	0.908
30	5.517	5.667		1	1.14942529	2.149
31	5.793	5.500		0	0.70689655	0.707
32	5.069	3.667		0	-0.40229885	-0.402
33	5.793	6.000		1	1.20689655	2.207
34	5.931	5.667		0	0.73563218	0.736
35	6.034	6.000		0	0.96551724	0.966

---