

79
2j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

PROGRAMA DE DESARROLLO DE ACTITUDES Y DE
ENTRENAMIENTO EN SUPERVISION, PARA UNA
AREA DE CREDITO Y COBRANZAS EN UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE GASES
INDUSTRIALES

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

LUIS VILLAGRAN MUÑOZ

ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. HECTOR GERMAN ORTIZ REYES



MEXICO, D.F.

ACTUALIZADO 1995.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE CONTADURIA
Y AUDIENCIA

MAYO 13 1996

COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

U/0770/96

A MIS PADRES Y HERMANOS CON PROFUNDO CARIÑO Y RESPETO POR SU
EJEMPLO

A MI ESPOSA CON ESPECIAL AFECTO POR SU APOYO PARA LA
CULMINACION DE ESTE TRABAJO

INDICE

PAG.

i Introducción

ii Metodología empleada

CAPITULO I ANTECEDENTES ACME S.A. Y DEPARTAMENTO DE CREDITO

Antecedentes ACME S.A. -----	1
Antecedentes departamento de crédito y cobranzas -----	8

CAPITULO II DIAGNOSTICO

Diagnostico en conceptos y actitudes de supervisión -----	14
Diagnostico en actitudes de crédito y cobranzas -----	25

CAPITULO III PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Programa de desarrollo de habilidades en supervisión sesión I -----	39
Programa de desarrollo de habilidades en supervisión sesión II -----	78
Programa de desarrollo de habilidades en supervisión sesión III -----	110
Programa de desarrollo de habilidades en supervisión sesión IV -----	131
Programa de desarrollo de habilidades en supervisión sesión V -----	144
Taller de entrenamiento en crédito y cobranzas -----	151

Conclusiones -----	204
--------------------	-----

Anexos -----	210
--------------	-----

Bibliografía -----	232
--------------------	-----

INTRODUCCION

Toda empresa u organismo social pasa por un periodo de crecimiento a partir de su creación, este comprende algunas etapas: En la primera etapa todas las actividades normalmente se basan en la experiencia, la improvisación y el empirismo. Al repetirse algunas actividades surge una segunda etapa en donde las operaciones se realizan en base a normas un poco mejor establecidas así como mejor definidas; sin embargo la división de funciones, el establecimiento de políticas, procedimientos y de un sistema de trabajo que incluya adecuados controles, planes, metas, objetivos así como una visión de integrar a los empleados como parte fundamental de las organizaciones, se constituye en la última etapa en el desarrollo de las organizaciones. Etapa que de ninguna manera es fácil de alcanzar.

En el tiempo actual en donde la competencia es sumamente feroz y las condiciones económicas son inestables, surge como obligación de las empresas el transformarse en sus estructuras materiales, humanas y financieras para poder sobrevivir. Ofrecer un excelente servicio al cliente, optimizar los recursos, trabajar con la calidad necesaria que permita ofrecer un producto satisfactorio, son factores que las empresas deben cuidar y trabajar en ellos para seguir desarrollándose.

Sin embargo lograr todas estas situaciones en las empresas no es fácil ya que es muy sencillo suponer que las cosas marchan correctamente, que no es necesario involucrar a los empleados de mas bajo nivel en las decisiones y planes, que basta con que los directivos sepan a donde se dirigen y que quieren conseguir.

Derivado de esta situación por la que atraviesan la gran mayoría de empresas que se encuentran en el territorio nacional, se considero importante ilustrar sobre la importancia que tiene la implantación de un programa de desarrollo en actitudes y de entrenamiento en supervisión en un departamento que tradicionalmente no era muy importante para la mayoría de las empresas. Los departamentos de crédito y cobranzas por muchos años fueron considerados como inoperantes, la recuperación de la cartera no era prioritaria, el financiamiento a los clientes se pensaba que no era caro, bastaba con que se recuperara lo que se pudiera.

El personal de crédito y cobranzas normalmente no era el mejor preparado, no se le capacitaba argumentando que es una actividad muy operativa y muy rutinaria. Se decía que cualquiera en la organización podía cobrar.

Actualmente estos tiempos han cambiado, la recuperación de la cartera es muy importante, las altas tasas de interés no permiten la posibilidad de un financiamiento externo; la necesidad de crecer con recursos propios generados de la misma operación de la empresa es hoy la única alternativa de desarrollo.

Es por esta razón que se realizó una investigación para determinar algunos factores que permitan hacer que la operación de un departamento de crédito y cobranzas de una compañía productora de gases industriales, la cual participa con alrededor del 60% del mercado en el país sea lo más eficiente posible coadyuvando al logro de los objetivos organizacionales.

Este estudio no pretende ser la panacea para solucionar todos los problemas en las organizaciones, sin embargo permite vislumbrar como algunos conceptos manejados por la administración bien conjuntados, definidos y perfectamente establecidos ayudan a dar solución a los problemas de ineficiencia que la mayoría de las organizaciones enfrentan en algunas de sus áreas funcionales.

METODOLOGIA

1) SELECCION DEL TEMA

1.1 TEMA GENERICO

Finanzas

2.1 TEMA ESPECIFICO

Crédito y cobranzas

3.1 ESPECIFICACION DEL TEMA

Programa de desarrollo de actitudes y de entrenamiento en supervisión para una área de crédito y cobranzas de una empresa productora de gases industriales.

2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Que beneficios aporta a un departamento de crédito y cobranzas la implantación de un programa de desarrollo de actitudes y de entrenamiento en supervisión ?

3) OBJETIVOS EN LA INVESTIGACION

- Buscar mayor eficiencia tanto en la labor de supervisión como en la cobranza.
- Incrementar los conocimientos en dirección y liderazgo.
- Evaluar los beneficios de contar con un programa de desarrollo en actitudes y de habilidades en supervisión.

4) ANALISIS DOCUMENTAL

Se realizo una revisión de material documental que permitiera un panorama mas clara para sustentar el problema. Se busco información en libros de Administración, de Sistemas y Procedimientos y de Auditoria Administrativa, principalmente en la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

5) HIPOTESIS

Es probable que realizando la implantación de un programa de desarrollo de actitudes y de entrenamiento en supervisión, para una área de crédito y cobranzas en una empresa productora de gases industriales; mediante un diagnóstico, de como resultado que la operación dentro del área (labor de supervisión y cobranza) sea mas eficiente.

VARIABLE DEPENDIENTE- Mayor eficiencia en la operación (labor de supervisión y cobranza)

VARIABLE INDEPENDIENTE- La implantación de un programa de desarrollo de actitudes y de entrenamiento en supervisión.

6) OBTENCION DE DATOS

Para la recolección de información documental se vaciaron los datos relevantes en fichas de trabajo y se clasificaron de acuerdo al desarrollo del tema.

La recolección de la información de campo se efectuó mediante la aplicación de los siguientes instrumentos:

INSTRUMENTO	No. DE PERSONAS	PUESTOS
ENTREVISTA DIAGNOSTICA	4	SUPERVISORES
ENTREVISTA SECUENCIA DE OPERACIONES	4	SUPERVISORES
CUESTIONARIO DE SUPERVISION	4	SUPERVISORES
CUESTIONARIO DE CREDITO Y COBRANZAS	11	GESTORES
OBSERVACION (MEDIANTE LA DEFINICION DE UN PERFIL DE ACTIVIDADES A CUMPLIR)	11	GESTORES

7) TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Para procesar los datos de la encuesta diagnostica y la encuesta (secuencia, de operaciones) aplicados a los supervisores, se analizaron las respuestas tratando de agruparlas en diferentes conceptos.

Para el procesamiento del cuestionario de supervisión (respuestas cerradas de opción múltiple) se tabularon los datos mediante la utilización de una hoja de calculo, en donde se marco por pregunta el numero y porcentaje de respuestas inapropiadas.

Las preguntas del cuestionario también estaban enfocadas a medir los conceptos que se obtuvieron en la aplicación de las encuestas.

Los conceptos son:

ORIENTACION A LA TAREA
ORIENTACION A LA GENTE
ESTILO DE SUPERVISION
POTENCIAL DE CAMBIO
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y ESTANDARES
MOTIVACION A LOS SUBORDINADOS
COMUNICACION

Para el procesamiento del cuestionario (respuestas cerradas de opción múltiple) se tabularon los datos también mediante la utilización de una hoja de calculo en donde se marco el numero y porcentaje de respuestas inapropiadas.

Las preguntas del cuestionario estaban enfocadas a medir los siguientes conceptos:

IMAGEN DEL GESTOR
CUMPLIMIENTO
COMUNICACION
MANEJO DE OBJECIONES
IDENTIFICACION DE PRIORIDADES

Con la elaboración de un perfil de actividades que los gestores tienen que cumplir y mediante la observación directa de sus actividades se marco en el perfil la frecuencia de actividades cumplidas y no cumplidas.

Actividades a cumplir por los gestores observadas:

IMAGEN
ACTITUDES ADMINISTRATIVAS ANTES DE SALIR A RUTA
ABORDAJE A LOS CLIENTES
MANEJO DE OBJECIONES
OBSERVACION DE POLITICAS DE SEGURIDAD INTERNAS Y EXTERNAS.

8) INTERPRETACION DE LOS DATOS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los supervisores, una vez analizadas se identificaron problemas relacionados con la labor de supervisión, problemas operativos y se anotaron los comentarios de mayor relevancia en función de los problemas detectados.

Se graficaron los resultados del cuestionario de supervisión, en una gráfica de barras que muestra por concepto el porcentaje de respuestas inapropiadas.

Así mismo se graficaron los resultados del cuestionario de crédito y cobranzas, en una gráfica de barras que muestra por concepto el porcentaje de respuestas inapropiadas.

También se gráfico el resultado de la observación realizada a la labor de los gestores en gráficas de pie, que muestran el porcentaje de cumplimiento e incumplimiento.

9) LIMITES Y ADVERTENCIAS

- La presente investigación únicamente comprende a la empresa en donde se realizó la investigación. Por lo tanto sus resultados no pueden aplicarse a áreas de crédito y cobranzas de empresas de otros ramos ya que su problemática es diferente.
- El porcentaje de penetración en el mercado de la empresa en donde se realizó la investigación es aproximadamente de un 65% o 70% en la zona metropolitana. Derivado de esto creemos que los resultados pueden ser significativos para el resto de empresas del mismo ramo, en la misma región geográfica.
- La investigación no pretende reglamentar sobre los problemas y soluciones en el área de crédito y cobranzas, simplemente coadyuvar a identificar algunos conceptos que en esta empresa eran importantes resolver.

**ANTECEDENTES ACME S.A. Y
DEPARTAMENTO DE CREDITO**

ANTECEDENTES ACME S.A.

La empresa objeto de estudio es una organización de capital extranjero que por razones de confidencialidad de la información que presentaremos omitiremos su nombre y la denominaremos ACME S. A.

Se dedica a producir gases destilados del aire como el oxígeno, nitrógeno, y argón que comercializa en estado líquido a través de auto tanques.

Produce y envasa oxígeno, acetileno, nitrógeno, argón, hidrógeno dióxido de carbono y mezclas para soldadura; para uso industrial en cilindros de alta y baja presión. Produce y comercializa también gases especiales y medicinales.

Los productos son utilizados para la más amplia gama de aplicaciones. A continuación una breve explicación de las diferentes ramas en las que los gases se aplican:

ELECTRONICA

Los fabricantes de electrónica necesitan gases de muy alta pureza que fluyan a través de equipo con tecnología de punta para la fabricación de obleas y otros componentes electrónicos, así como para la fabricación de circuitos integrados. La fabricación de chips y otros procesos de fabricación electrónica utilizan una amplia gama de gases especiales y mezclas, así como combinaciones solicitadas por los clientes. El nitrógeno mejora la calidad del producto durante la soldadura de placas de circuitos integrados.

FABRICACION DE PRODUCTOS QUIMICOS Y PETROQUIMICOS.

Las empresas químicas y petroquímicas emplean el oxígeno durante los procesos de fermentación, además de utilizarlo como reactivo debido a su gran capacidad oxidante.

El nitrógeno es muy utilizado en los sistemas de purga e inertizado de reactivos; evita las reacciones de estos con el oxígeno y la humedad reduciendo los riesgos de la operación.

RECUPERACION Y REFINADO DEL PETROLEO

La industria del petróleo utiliza nitrógeno en muchas aplicaciones: pruebas de presión, purgas, inertización hermeticidad, transporte a presión entre otras.

INDUSTRIA SIDERURGICA

El oxígeno es utilizado en altos hornos durante la reducción del mineral de hierro metálico en los convertidores con oxígeno para el refinado del hierro líquido y de chatarra para producir acero para el fundido y afino de metal en hornos de arco eléctrico.

METALES NO FERROSOS

Gases como el oxígeno, argón y nitrógeno son muy utilizados en la producción de metales no ferrosos. El oxígeno es utilizado mediante oxidadores para fundir y reciclar metales como el aluminio; el nitrógeno elimina las impurezas no deseadas en la fusión mediante burbujeo.

FABRICACION DE METALES

Para cortar o soldar metales en los talleres de reparaciones, son muy eficaces los procesos que utilizan sistemas de oxi-acetileno así como atmósferas protectoras de argón y sus diferentes mezclas. Al utilizar estos gases se obtiene una mayor productividad, además de mejorar la calidad. También se utiliza nitrógeno líquido para la contracción de piezas de ajuste complejo, argón y nitrógeno para fabricar metales porosos.

PROCESADO Y ENVASADO DE ALIMENTOS

El nitrógeno ofrece notables beneficios a la industria alimenticia. El nitrógeno líquido congela los alimentos casi al instante, tan rápido, que el sabor, el color y la textura son realmente congelados al momento. El nitrógeno gaseoso a menudo se utiliza para evitar la putrefacción y alargar la vida útil en el almacenamiento de producto. La hidrogenación es utilizada en la elaboración de grasas y aceites.

VIDRIO Y MATERIALES DERIVADOS

El oxígeno sustituye al aire en la combustión logrando las altas temperaturas necesarias para el fundido eficaz del vidrio. El nitrógeno de alta pureza suministrado directamente en la planta productora impide la oxidación en la elaboración de vidrio plano.

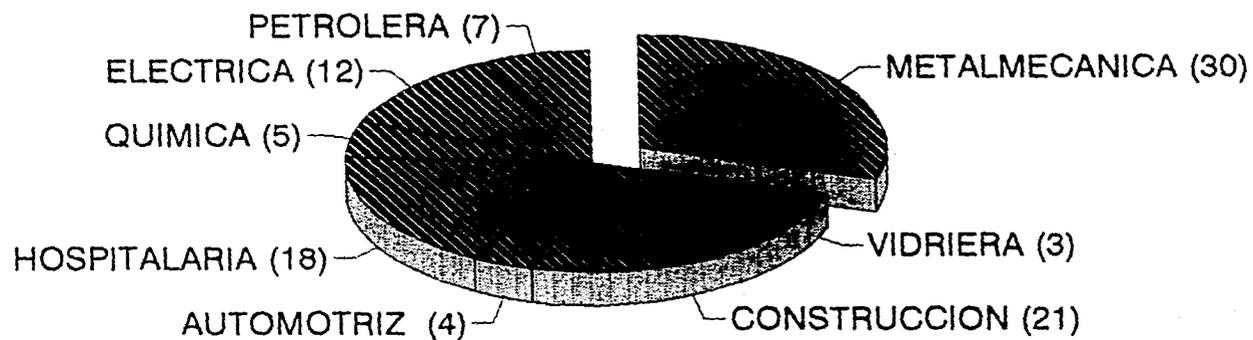
INVESTIGACION Y SERVICIOS SANITARIOS

El oxígeno es vital para los sistemas de mantenimiento de la vida, tanto en casos de urgencia como el tratamiento a largo plazo de pacientes que sufren de insuficiencia respiratoria u otros trastornos. El dióxido de carbono y el nitrógeno líquido también son utilizados en una gran variedad de aplicaciones. En la resonancia magnética, el helio líquido enfría las bobinas electromagnéticas a niveles de superconductividad posibilitando la obtención de imágenes de gran resolución.

Los gases y tecnologías industriales presentan un campo de aplicaciones casi ilimitado. A continuación se muestran unas gráficas que ilustran la segmentación de la industria de ACME S.A.

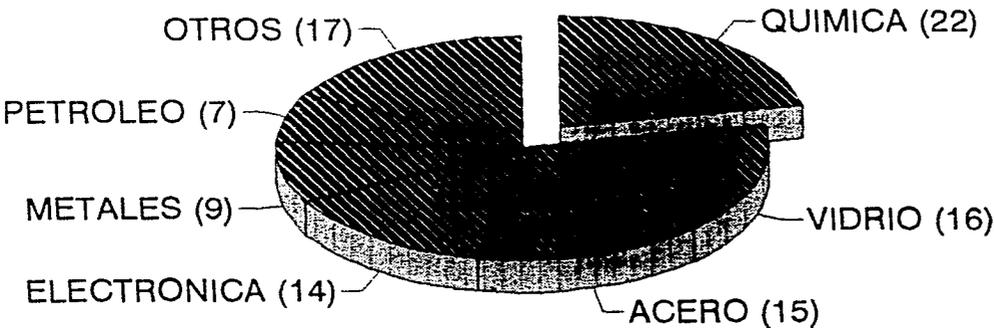
DISTRIBUCION DE LAS VENTAS ACME S.A.

% DE LAS VENTAS DE OXIGENO



SEGMENTACION INDUSTRIAL ACME S.A.

% DE LAS VENTAS



ENTORNO Y RESULTADOS

El desempeño de ACME S.A. durante el año de 1994 correspondió al desarrollo de la economía mexicana. En un entorno macroeconómico de crecimiento del Producto Interno Bruto, estimado en 3.6% y de reducción del Índice de inflación 18.8% (antes de diciembre) la empresa logró ventas por 327 millones de nuevos pesos, por la naturaleza de sus productos atiende a casi todas las industrias del país, observándose en la mayoría de los casos crecimientos importantes en su actividad.

No obstante, sigue siendo factor de preocupación los incrementos en los precios de los energéticos (combustibles y electricidad) que han estado por encima de la inflación y de los Índices de costos al productor, situándolos a niveles superiores a precios internacionales (antes de la devaluación diciembre 1994), especialmente cuando se comparan con los de los países con los que se mantiene una amplia relación comercial.

Como muestra de solidaridad con los objetivos y políticas gubernamentales ACME S.A. absorbió en su operación los impactos derivados de las alzas de los energéticos, compensando parcialmente su efecto con programas de optimización de recursos y mejoras en productividad. Cabe mencionar que para la empresa el principal costo de operación lo constituyen precisamente la energía eléctrica y los combustibles.

En ese entorno, la utilidad de operación del ejercicio ascendió a 64 millones de nuevos pesos y la utilidad neta, después de las provisiones para impuesto sobre la renta y participación en las utilidades de los trabajadores fue de 32 millones de nuevos pesos, lo que representa un 10% respecto de las ventas totales y es un equivalente a una utilidad por acción de N\$ 1.156.00.

INVERSIONES

Durante 1994 se invirtieron N\$ 44 millones en la aplicación de la capacidad instalada así como en la modernización de equipos y procesos. Es importante señalar que dichas inversiones fueron cubiertas en su totalidad mediante la generación interna de efectivo.

DIVIDENDOS

En el mes de marzo de 1994 se realizó un pago de dividendos por N\$ 12 millones equivalente a N\$.458 por acción.

PERSONAL

Al finalizar el año de 1994, el número total de personas laborando en la empresa fue de 944

CALIDAD

En 1994 se continuo con el programa de calidad, este programa ha contribuido a los resultados de ACME S.A. al poner en marcha importantes proyectos de simplificación y optimización de recursos, que han ayudado parcialmente la relación desfavorable costos-precios a la que nos referimos.

EXPECTATIVAS

1995 se presenta como un año de retos, el virtual libre comercio, la inestabilidad económica, la depresión en algunas ramas de la industria como la construcción o la metalmeccanica, exigen ser cada día mas eficientes y productivos para enfrentarlos.

Esto exige un cambio en la estrategia del negocio, actualmente es mas productivo especular financieramente que invertir en tecnología, derivado de las altas tasas de interés.

Es por esto que la compañía quiere poner especial interés en la recuperación oportuna de sus ventas de crédito, y así mantener un flujo de efectivo que permita hacer frente a las obligaciones contraídas, invertir adecuadamente el excedente y mantener la planta productiva.

Las ventas se tendrán que orientar a aquellas ramas industriales que no han sido tan golpeadas por esta crisis derivada de la devaluación de diciembre de 1994.

ACME S.A. seguira insistiendo en los procesos de mejora, simplificación y optimización de recursos, especialmente en esta época en que la economía se encuentra frenada y el crecimiento puede ser no muy grande. La compañía pretende aprovechar la oportunidad de revisar y reorientar sus sistemas de trabajo y comunicación para hacer frente a la situación que actualmente atraviesan la gran mayoría de las empresas mexicanas.

ANTECEDENTES DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA ACME S.A.

La función principal del departamento de Crédito y Cobranzas consiste en la recuperación de la cartera por Ventas de Crédito, función que demanda se lleven a cabo otras tantas tareas de carácter administrativo, como: elaboración de notas de crédito, refacturaciones, listas de cobranza, reaplicaciones entre cuentas etc.

Los encargados de recuperar la cartera, Gestores de Cobranza desempeñan su trabajo directamente con los clientes por lo que cuentan con poco tiempo para realizar el trabajo administrativo, lo que origina problemas como:

- a) Carteras con diferencias incobrables
- b) Partidas por depurar
- c) Cuentas que no se cobran oportunamente por falta de elaboración de notas de crédito o refacturaciones.
- d) Cuentas que no se cobran oportunamente por falta de seguimiento a tramites administrativos

Por lo anterior, se hace necesario que los Gestores de Cobranza solo se preocupen de cobrar y gestionar revisiones de documentos, y quien realiza el trabajo administrativo solo se encarga de dar soluciones a los problemas anteriores, a estos se les denomina Supervisores.

Los supervisores de Crédito se encargan de custodiar los documentos por cobrar, administrar la cartera de clientes, emitir reportes de antigüedad de saldos, relacionar y elaborar las rutas de cobranza para los gestores. Tres de ellos supervisan las labores de tres Gestores de Cobranza cada uno , el restante solo supervisa a dos Gestores de cobranza.

Existen 11 sucursales en el área metropolitana ubicadas muy cerca de las principales zonas industriales, en estas se les factura a los 1165 clientes que actualmente tiene ACME S.A.. Las rutas de cobranza de los Gestores se basan en la concentración de clientes alrededor de cada una de las sucursales.

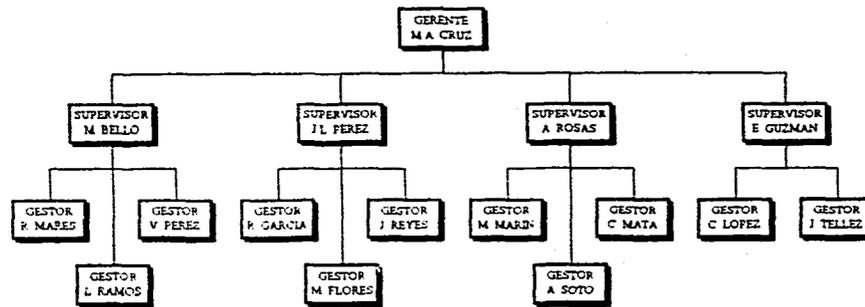
Los resultados del año 1994 del departamento de crédito son los siguientes:

PROMEDIOS DE ENERO A DICIEMBRE DE 1994

SUCURSAL	CARTERA PROMEDIO MN\$	VENTAS PROMEDIO MN\$	DIAS VENTA	% VENCIDO
MATRIZ	8,425	2,905	87	47
CENTRO	995	266	112	56
VALLEJO	689	329	61	38
NAUCALPAN	370	150	74	42
TEXCOCO	466	255	55	37
ORIENTE	765	242	95	62
ECATEPEC	1,803	1,002	54	32
XALOSTOC	631	257	74	44
TULTITLAN	349	188	56	28
TLANEPANTL A	248	118	63	39
SUR	533	157	102	67
TOTAL	15,274	5,875	78	41

La estructura del departamento de Crédito es la siguiente.

DEPARTAMENTO DE CREDITO ACME S.A.



REDUCCION DE DIAS VENTA PARA 1995

SUCURSAL	CARTERA PROMEDIO		DIAS VENTA		DIAS VENTA	
	MONTO (MNS)	(%)	PROMEDIO	FACTOR	OBJETIVO	FACTOR
MATRIZ	8,425	55.16%	87	48.0647	80	43.9727
CENTRO	995	6.51%	112	7.2907	102	6.6710
VALLEJO	689	4.51%	61	2.7426	56	2.5093
NAUCALPAN	370	2.42%	74	1.7934	68	1.6442
TEXCOCO	466	3.05%	55	1.6722	50	1.5294
ORIENTE	765	5.01%	95	4.7555	87	4.3606
TOTAL DISTRITO 21	11,710	76.67%	84	66.3190	77	60.6871
ECATEPEC	1,803	11.80%	54	6.3396	49	5.7937
XALOSTOC	631	4.13%	74	3.0724	68	2.8155
TULTITLAN	349	2.28%	56	1.2849	52	1.1769
TLANEPANTLA	248	1.62%	63	1.0198	57	0.9334
SUR	533	3.49%	102	3.5677	94	3.2704
TOTAL DISTRITO 22	3,564	23.33%	62	15.2843	57	13.9900
TOTAL AREA	15,274	100.00	78	81.6034	71	74.6771

DIAGNOSTICO EN ACTITUDES DE SUPERVISION

Una vez planteada la hipótesis del trabajo de investigación, se procedió a preparar un diagnóstico que consiste en 2 etapas. En la primera etapa se midieron 7 conceptos a los cuales se les llamo subescalas y estos son:

ORIENTACION A LA TAREA
ORIENTACION A LA GENTE
ESTILO DE SUPERVISION
POTENCIAL DE CAMBIO
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y ESTANDARES
MOTIVACION A LOS SUBORDINADOS
COMUNICACION

Se aplicaron 2 encuestas de preguntas abiertas y un cuestionario de preguntas cerradas a los supervisores del departamento de crédito y cobranzas, los datos de las encuestas se analizaron y se agruparon tratando de encontrar áreas de mejoría comunes en los supervisores. Los datos del cuestionario se tabularon en función del número y porcentaje de respuestas apropiadas e inapropiadas. Las preguntas de las encuestas así como del cuestionario están enfocadas a medir en conjunto cada uno de los conceptos o subescalas mencionados.

Una vez terminada la recolección y el procesamiento de los datos, se elaboraron hojas de resultados encontrados. Primeramente se explica la interpretación de los conceptos o subescalas que se midieron para que el lector tenga una visión más profunda del diagnóstico que se realizó.

Posteriormente se incluyó la tabulación de los resultados del cuestionario aplicado, relacionando las preguntas con los conceptos o subescalas, obteniendo un porcentaje bastante alto en el número de respuestas inapropiadas de todos los supervisores. Estos resultados se graficaron para obtener un panorama más accesible de las subescalas que se midieron.

Por último se identificaron algunos problemas que obstaculizan el buen desarrollo de actividades en el departamento de crédito y cobranzas. Esto consistió en agrupar las respuestas comunes con respecto a las subescalas, se identificaron las consecuencias en la operación (problemas operativos) y se transcribieron algunas respuestas textuales para reforzar los problemas identificados.

Este diagnóstico en actitudes de supervisión fue la base para elaborar el programa de desarrollo en actitudes de supervisión el cual pretende cubrir las carencias encontradas, para ayudar a los supervisores a cumplir con los objetivos trazados para este año.

DIAGNOSTICO EN ACTITUDES DE CREDITO Y COBRANZAS

En esta segunda etapa se pretendió medir las actitudes que impiden que los gestores puedan realizar su labor con el máximo de efectividad. Se midieron los siguientes conceptos también llamados subescalas con un cuestionario de respuestas de opción múltiple.

IMEGEN DEL GESTOR
CUMPLIMIENTO
COMUNICACION
MANEJO DE OBJECIONES
IDENTIFICACION DE PRIORIDADES

Terminada la etapa de recolección de datos se tabularon los resultados del cuestionario midiendo el porcentaje de respuestas inapropiadas con respecto de la subescalas que se midieron, se graficaron los resultados para obtener una visión mas profunda de la situación.

Posteriormente se identificaron problemas comunes en la labor de los gestores y se reforzaron anotando el porcentaje de respuestas inapropiadas de las preguntas que se relacionan con los problemas identificados.

Por ultimo se elaboro un perfil de actividades que los gestores deben cumplir diariamente en el desarrollo de su labor, se observaron en varias ocasiones a todos los gestores. Se marcaron con una cruz todas las actividades que no se cumplieron y se tabularon los resultados, obteniendo gráficas de incumplimiento de los siguientes conceptos que se observaron.

IMAGEN DEL GESTOR
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS ANTES DE SALIR A RUTA
ABORDAJE A LOS CLIENTES
MANEJO DE OBJECIONES
OBSERVACION DE POLITICAS DE SEGURIDAD INTERNAS Y EXTERNAS.

Este diagnostico fue la base para preparar el programa de desarrollo en actitudes y de entrenamiento en crédito y cobranzas, el cual pretende ayudar a los gestores a utilizar de mejor manera los recursos para lograr eficientar la cobranza.

DIAGNOSTICO EN CONCEPTOS Y ACTITUDES DE SUPERVISION

**ENCUESTA DE ACTITUDES DE
SUPERVISION**

CLAVE	INTERPRETACION DE LOS CONCEPTOS
ORIENT TAREA	ORIENTACION A LA TAREA: GRADO EN QUE EL SUPERVISOR ENFOCA SUS ESFUERZOS Y ATENCION HACIA EL TRABAJO Y EL LOGRO DE RESULTADOS.
ORIENT. GENTE	ORIENTACION A LA GENTE: GRADO EN QUE EL SUPERVISOR ENFOCA SUS ESFUERZOS Y ATENCION HACIA EL RECURSO HUMANO.
EST. SUPER- VISION	ESTILO DE SUPERVISION: UN SUPERVISOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA OPINA QUE LA SUPERVISION DEBE SER ACTIVA, INSTRUYENDO, REFORZANDO Y CORRIGIENDO A SUS SUBORDINADOS, ASI COMO CONFRONTANDO EL INCUMPLIMIENTO DE LAS ASIGNACIONES DE TRABAJO.
POT. CAMBIO	POTENCIAL DE CAMBIO: UN SUPERVISOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA OPINA QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO CAMBIOS POSITIVOS MEDIANTE SU PARTICIPACION ACTIVA.
IMP. METAS STDS.	ESTABLECIMIENTO E IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES: UN SUPERVISOR QUE CALIFICA BAJO ESTA SUBESCALA CREE EN LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER METAS, OBJETIVOS Y ESTANDARES DE TRABAJO, DE COMUNICARLOS A SUS SUBORDINADOS Y DE INFORMARLES CONTINUAMENTE DE SUS LOGROS Y RESULTADOS.
MOT. SUBORD	MOTIVACION A LOS SUBORDINADOS: UN SUPERVISOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA OPINA QUE PUEDE MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SUS SUBORDINADOS APLICANDO LOS ELEMENTOS DE MOTIVACION INRINSECA.
COMU- NICA- CION	COMUNICACION: UN SUPERVISOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA CREE EN LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNA COMUNICACION CLARA, ABIERTA, HONESTA Y OPORTUNA, Y CONSIDERA PARTE DE SU RESPONSABILIDAD COMO SUPERVISOR MANTENER Y UTILIZAR UN SISTEMA DE COMUNICACION COMO PARTE DE SUS HERRAMIENTAS.

TABULACION DEL CUESTIONARIO DE SUPERVISION

CONCEPTO	No. DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON LOS CONCEPTOS	(A) No. DE RESPUESTAS POSIBLES	(B) No. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	(C) PORCENTAJE
ORIENTACION A LA TAREA	30	120	81	68
ORIENTACION A LA GENTE	30	120	95	71
ESTILO DE SUPERVISION	15	60	41	68
POTENCIAL DE CAMBIO	17	68	46	68
IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES	15	60	42	70
MOTIVACION	14	56	40	71
COMUNICACION	16	64	41	64

(A) No. DE PREGUNTAS MULTIPLICADAS POR EL No. DE CUESTIONARIOS APLICADOS

(C) No. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS ENTRE EL No. DE RESPUESTAS POSIBLES

COMPROBACION

CUESTIONARIOS APLICADOS	CONCEPTO	ORIENTACION A LA TAREA	ORIENTACION A LA GENTE	ESTILO DE SUPERVISION	POTENCIAL DE CAMBIO	IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES	MOTIVACION	COMUNICACION
SUPERVISOR No. 1		63%	70%	80%	59%	67%	64%	50%
SUPERVISOR No. 2		90%	67%	67%	82%	60%	86%	75%
SUPERVISOR No. 3		47%	83%	47%	65%	73%	79%	75%
SUPERVISOR No. 4		70%	63%	50%	65%	80%	57%	56%
PROMEDIO		68%	71%	69%	68%	70%	72%	64%

NOTA: LOS PORCENTAJES SE SACARON DE LA SIGUIENTE MANERA.

SUMANDO EL NUMERO DE RESPUESTAS INAPROPIADAS POR CONCEPTO Y DIVIDIENDO ENTRE EL NUMERO POSIBLE DE RESPUESTAS
EL PROMEDIO ES LA SUMA DE LOS PORCENTAJES ENTRE EL NUMERO DE SUPERVISORES ENTREVISTADOS

TABULACION DEL CUESTIONARIO PARA SUPERVISION

8) TABULACION DE RESPUESTAS INAPROPIADAS

PARTICIPANTE/NO. DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1 SUPERVISOR No. 1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 SUPERVISOR No. 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 SUPERVISOR No. 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 SUPERVISOR No. 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

PARTICIPANTE/NO. DE PREGUNTA	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1 SUPERVISOR No. 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 SUPERVISOR No. 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 SUPERVISOR No. 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 SUPERVISOR No. 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

0= RESPUESTA APROPIADA
1= RESPUESTA INAPROPIADA

9) RELACION DE PREGUNTAS CON LA SUBESCALA QUE MIDE (No. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS POR PREGUNTA)

SUB ESCALAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ORIENTACION A LA TAREA	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ORIENTACION A LA GENTE																														
ESTILO DE SUPERVISION																														
POTENCIAL DE CAMBIO																														
IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES																														
MOTIVACION																														
COMUNICACION																														

SUB ESCALAS	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
ORIENTACION A LA TAREA	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
ORIENTACION A LA GENTE																															
ESTILO DE SUPERVISION																															
POTENCIAL DE CAMBIO																															
IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES																															
MOTIVACION																															
COMUNICACION																															

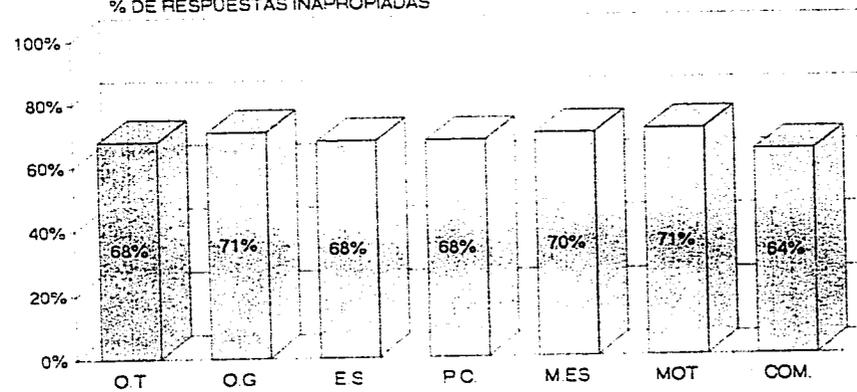
10) TABLA DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE SUPERVISION

NO. DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
NO. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
% DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	75%	75%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%

NO. DE PREGUNTA	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
NO. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
% DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	75%	100%	50%	75%	50%	75%	50%	50%	50%	50%	75%	100%	100%	75%	50%	75%	50%	50%	100%	100%	50%	75%	75%	75%	75%	75%	100%	90%	75%	75%	50%

ENCUESTA DE ACTITUDES EN SUPERVISION

% DE RESPUESTAS INAPROPIADAS



4 SUPERVISORES

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

Los niveles de mando no están familiarizados con los principios y técnicas de motivación. No asumen su función en la integración de un grupo bien motivado. Dan mayor importancia a elementos externos tales como el económico, como únicos y determinantes factores motivacionales. Desconocen la importancia de los factores internos de la motivación tales como el reconocimiento a su labor, la importancia de la persona como parte del grupo o la empresa, la promoción de participación en planes, identificación de problemas y soluciones, etc. No se reconoce la importancia de mantener una comunicación clara, abierta y oportuna con los subordinados.

Problemas operativos.

-Como los niveles de mando no monitorean en base a indicadores el desempeño de su personal, no es posible que ellos conozcan sus áreas de oportunidad, así como sus logros y metas. En consecuencia el personal no está identificado con los objetivos de su área y de la empresa.

-No existen juntas sistemáticas interdepartamentales de retroalimentación que permitan al personal conocer las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y las acciones requeridas por el grupo e individualmente.

-No se consideran indicadores de productividad para propuestas de candidatos a las posibles promociones del personal.

Comentarios a la entrevista.

"La gente se motiva con ganar más dinero".

"El personal operativo requiere del reconocimiento con el que puedan comer".

"La gente ya sabe que si logramos los objetivos que nos señalan, nos ganamos un bono que se reparte en el grupo; y es un buen dinero".

"Hace falta que se motive a la gente con mejores sueldos".

"Con lo que gana mi gente, a veces me da pena pedirles que se esfuercen".

La supervisión tiende a ser inadecuada. Los niveles de mando carecen de conciencia de su función como administradores de recursos. Se carece de conciencia de la importancia hacia la utilización de herramientas como confrontación, comunicación y seguimiento para asegurar el resultado de la operación. En consecuencia, la interacción jefe-subordinado es poco productiva y no se toman acciones decisivas para corregir el incumplimiento y optimizar el desarrollo.

Problemas operativos.

-Se desconocen los reportes que pueden ser utilizados para monitorear el cumplimiento de los objetivos planeados de la operación en cuanto a:
Volúmenes, productividad, servicio.

-No se cuenta con indicadores que permitan medir adecuadamente el desempeño de subordinados, lo cual propicia que las acciones tomadas por los niveles de mando sean de carácter correctivo y no se previenen fallas de incumplimiento.

Comentarios a la entrevista.

"Los cobradores que tienen más tiempo no necesitan que se les esté vigilando; es a los nuevos a los que hay que estar checando, pero solo hasta que aprenden.

"No es necesario ir a ruta, basta ver la relación de cobro; además ellos ya saben lo que tienen que hacer".

"Es difícil asegurar que mi personal haga bien su trabajo; habría que estar detrás de cada uno, y eso no es posible porque tengo otras actividades como buscar el domicilio de algún cliente, imprimir reportes o sacar gráficas".

Los niveles de mando carecen de conciencia de la importancia de establecer parámetros que permitan evaluar el desempeño individual y del grupo. Se desconocen criterios, políticas y procedimientos, en consecuencia, no se pueden confrontar los resultados de la operación.

Problemas operativos.

-Como no existen parametros que miden la operación, se desconoce el porcentaje de aprovechamiento del recurso humano en relación con la cobranza.

-Se desconoce la tendencia de la cobranza por lo que no se pueden corregir desviaciones.

-Se desconocen políticas y procedimientos para desarrollar la operación, en consecuencia no existe unificación de criterios lo que resulta en duplicidad y/o ausencia de funciones, responsabilidades, formatos y acciones oportunas.

Comentarios a la entrevista.

"De nada sirve poner cuotas a los cobradores; de todos modos los clientes no pagan".

"Yo analizo la Relación de Cobranza, y basta con que el gestor cobre una cantidad considerable cada día".

"Aquí cada quien mata las pulgas como puede; al fin cada ruta es diferente".

No se promueve el trabajo en equipo entre departamentos por los niveles de mando, en consecuencia existen individualismos en los niveles operativos, lo cual obstaculiza la operación y deteriora la calidad del desempeño. Se desconocen los problemas y sistemas de otros departamentos y se les responsabiliza de los errores de la operación.

Probelmas operativos.

-No se considera como responsabilidad del área de Crédito y Cobranza orientar al cliente y solucionar sus problemas de caracter técnico o de servicio, en consecuencia la calidad de servicio tiende desmejorar.

-Se responsabiliza el incumplimiento de los pagos de los clientes a otras áreas, por lo tanto no se toman acciones oportunas para minimizar el riesgo.

Comentarios a la entrevista.

"La gente no siempre cuenta con la información adecuada que proviene de otros departamentos. A veces hasta yo desconozco los convenios del área comercial con los clientes".

"Hay muchas actitudes separatistas, de feudos y jerarquias; no sabemos trabajar en equipo".

"Todos los departamentos quieren que nosotros les solucionemos sus problemas".

"Si el problema no es de mi área, yo se los regreso y que cada quien le haga como pueda".

Los niveles de mando no reconocen como parte de su responsabilidad capacitar y desarrollar al personal a su cargo. Se reconocen los problemas operativos de los subordinados pero no se sienten capaces para resolverlos eficazmente.

Los supervisores afirman desconocer las herramientas con las que cuentan para la adecuada toma de decisiones, en consecuencia se descalifican para optimizar la utilización de dichas herramientas para mejorar el nivel de conocimiento de los subordinados como usuarios.

Los niveles de mando no dan importancia a los cursos de capacitación que los subordinados deben tomar. No se les da seguimiento en piso a los conocimientos aprendidos para desarrollar el desempeño individual y del grupo.

Comentario a la entrevista.

"La gente no entiende todos los elementos que incluyen una negociación efectiva. O son muy blandos, o son muy agresivos. No hay a cuál irle".

"Me paso diciéndole a la gente lo que debe hacer, y de todos modos no cambian. a ellos les pagan por hacer su trabajo y a mi por el mio".

"He querido enseñarle a la gente como deben hacer su trabajo, pero no puedo estar con ellos todo el día".

"Toda la gente en la mañana se prepara para hacer lo que ya saben, no es necesario decirles qué y como deben hacerlo".

DIAGNOSTICO EN ACTITUDES DE CREDITO Y COBRANZAS

**ENCUESTA DE ACTITUDES EN
CREDITO Y COBRANZA**

CLAVE	INTERPRETACION DE LOS CONCEPTOS
IMAGEN	<p>IMAGEN: UN GESTOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA OPINA QUE EL CUIDADO PERSONAL Y DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO DE LA INTERACCION CLIENTE - PROVEEDOR.</p>
CUMP.	<p>CUMPLIMIENTO: UN GESTOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA CREE QUE TODAS SUS ACTIVIDADES ESTAN BASADAS EN POLITICAS PROCEDIMIENTOS Y LOGRO DE OBJETIVOS, Y LAS OBSERVA COMO HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO Y DETECTAR DESVIACIONES.</p>
COM.	<p>COMUNICACION: UN GESTOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA CREE EN LA IMPORTANCIA DE MANTENER UNA COMUNICACION VERAZ Y OPORTUNA CON SU JEFE INMEDIATO A FIN DE RECIBIR ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y RETROALIMENTACION PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.</p>
M. DE OBJ.	<p>MANEJO DE OBJECIONES: UN GESTOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA OPINA QUE A TRAVES DE LA PERSUACION Y PRESION, PUEDE INFLUIR EN LA DECISION DEL CLIENTE PARA LA LIQUIDACION OPORTUNA DE SU DEUDA.</p>
I. PRIOR	<p>IDENTIFICACION DE PRIORIDADES UN GESTOR QUE CALIFICA BAJO EN ESTA SUBESCALA CREE EN LA IMPORTANCIA DE ORGANIZAR SUS ACTIVIDADES DE COBRANZA TOMANDO EN CUENTA SALDO, TIEMPO, Y OPORTUNIDAD EN REVISION Y COBRO, Y NO VISITA A LOS CLIENTES EN FORMA ALEATORIA.</p>

TABULACION DEL CUESTIONARIO DE CREDITO Y COBRANZAS

CONCEPTO	No. DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON LOS CONCEPTOS	(A) No. DE RESPUESTAS POSIBLES	(B) No. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	(C) PORCENTAJE
IMAGEN	8	88	66	75
CUMPLIMIENTO	8	88	89	78
MANEJO DE OBJECIONES	8	88	74	84
COMUNICACION	8	88	72	82
IDENTIFICACION DE PRIORIDADES	8	88	89	78

(A) No. DE PREGUNTAS MULTIPLICADAS POR EL No. DE CUESTIONARIOS APLICADOS

(C) No. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS ENTRE EL No. DE RESPUESTAS POSIBLES

COMPROBACION

CONCEPTO CUESTIONARIOS APLICADOS	IMAGEN	CUMPLIMIENTO	MANEJO DE OBJECIONES	COMUNICACION	IDENTIFICACION DE PRIORIDADES
GESTOR No. 1	75%	100%	100%	100%	83%
GESTOR No. 2	75%	83%	88%	75%	75%
GESTOR No. 3	100%	88%	88%	75%	88%
GESTOR No. 4	50%	88%	100%	100%	88%
GESTOR No. 5	88%	50%	88%	88%	88%
GESTOR No. 6	75%	75%	88%	63%	100%
GESTOR No. 7	88%	83%	63%	75%	50%
GESTOR No. 8	63%	88%	100%	88%	63%
GESTOR No. 9	63%	75%	75%	75%	88%
GESTOR No. 10	75%	75%	88%	100%	75%
GESTOR No. 11	75%	88%	50%	83%	75%
PROMEDIO	75%	78%	84%	82%	78%

NOTA: LOS PORCENTAJES SE SACARON DE LA SIGUIENTE MANERA:

SUMANDO EL NUMERO DE RESPUESTAS INAPROPIADAS POR CONCEPTO Y DIVIDIENDO ENTRE EL NUMERO POSIBLE DE RESPUESTAS
EL PROMEDIO ES LA SUMA DE LOS PORCENTAJES ENTRE EL NUMERO DE GESTORES ENTREVISTADOS

TABULACION DEL CUESTIONARIO DE CREDITO Y COBRANZAS

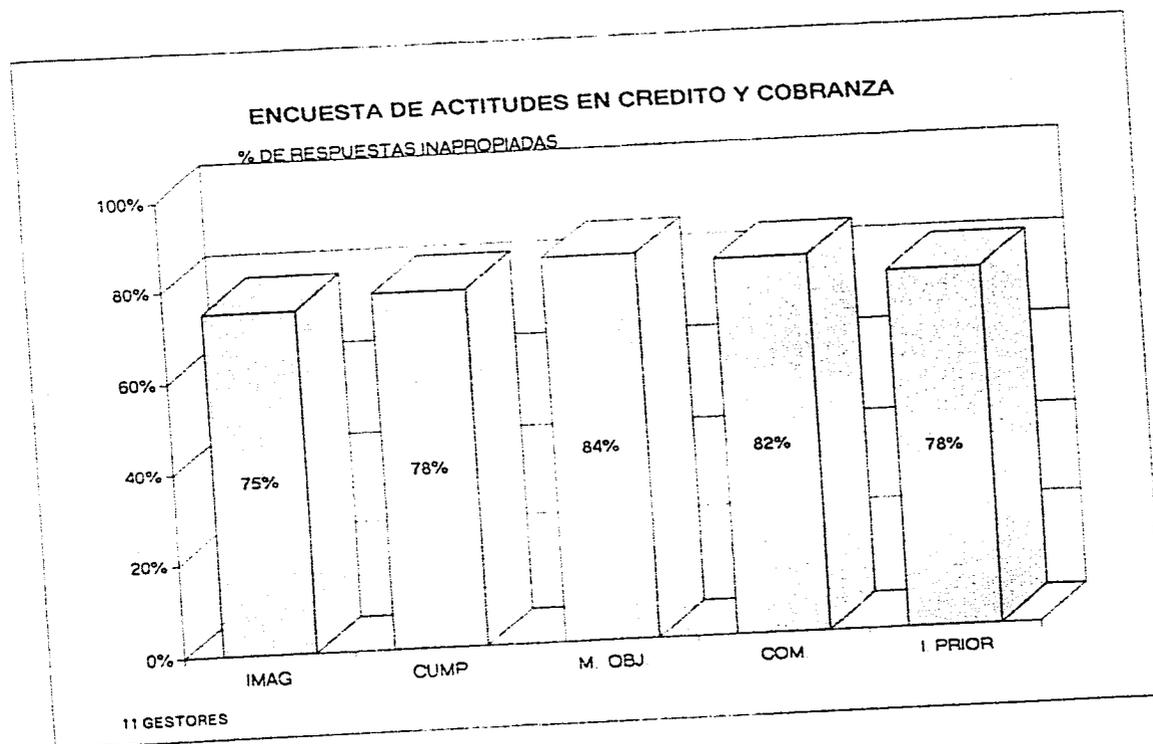
PARTICIPANTES PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
1 GESTOR 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
2 GESTOR 2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
3 GESTOR 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 GESTOR 4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5 GESTOR 5	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6 GESTOR 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7 GESTOR 7	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8 GESTOR 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9 GESTOR 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10 GESTOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
11 GESTOR 11	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

0= RESPUESTA APROPIADA
1= RESPUESTA INAPROPIADA

28

PREGUNTAS RELACIONADAS POR CONCEPTO O SUBESCALA																																								TOTAL			
SUBESCALAS PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
IMAGEN	8						9					4				10						9																					
CUMPLIMIENTO		10					10					7					7						7						10											8			
MANEJO DE OBJECIONES			11					10					10																													9	
COMUNICACION				8									10																													11	
IDENTIFICACION DE PRIORIDADES					8																																						8

NOTA: LOS NUMEROS SIGNIFICAN EL NUMERO DE RESPUESTAS INAPROPIADAS POR CONCEPTO O SUBESCALA



IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

La labor de cobranza tiende a ser inadecuada. Los gestores se descalifican a si mismos para influir a los clientes para el pago oportuno de documentos a través de la persuasión, el convencimiento y la negociación. Se desconocen técnicas y alternativas para manejar los obstáculos que los clientes presentan durante la cobranza.

Ejemplos de respuestas a la encuesta.

-El 100% opina que "no existe nada que pueda cambiar la decisión de un cliente que no quiere pagar"

-El 91% opina que "el mejor medio para cobrar es la experiencia propia, y no un conjunto de técnicas de cobranza".

-El 91% opina que "cuando un cliente manifiesta alguna objeción, poco se puede hacer para convencerlo".

-El 82% opina que "considero que mi función es cobrar, no hacer alarde de mis conocimientos de técnicas de negociación".

Los gestores no toman en cuenta el saldo, tiempo y oportunidad en la revisión y cobro en el momento de determinar las visitas a los clientes, en consecuencia la labor de cobranza se realiza en forma aleatoria provocando que las oportunidades de cobro oportuno se reduzcan.

Ejemplos de respuesta a la encuesta.

-El 91% opina que "no sirve de nada identificar a los clientes importantes de la ruta, de igual forma no hay tiempo de visitarlos a todos".

-El 82% opina que "es una pérdida de tiempo planear la ruta, si de todos modos hay que visitar a varios clientes a la misma hora".

-El 73% opina que "de nada sirve identificar al los clientes que tienen programa para revisión y cobro por mes, esa es una treta del cliente para no pagar".

-El 73% opina que "mi responsabilidad se limita a requerir el pago a la gentes que trabaja en las cajas; tratar con gente de otro nivel es responsabilidad del supervisor".

Los gestores desconocen la importancia de mostrar una adecuada imagen personal y de las herramientas de trabajo a fin de generar un impacto positivo, de modo que permita una mejor relación con el cliente y mayor aceptación en sus instalaciones.

Ejemplos de respuestas a la encuesta.

-El 82% opina que "debido a las actividades que hacemos durante el día, es muy difícil mantener el uniforme limpio".

-El 91% opina que "el cliente no se fija en mi apariencia; lo que busca es la forma de evitar el pago".

-El 64% opina que "al cliente no le interesa si mi vehículo está limpio o no, de todos modos el cliente nunca lo ve".

-El 100% opina que "durante el desarrollo de mi trabajo es difícil mantener las facturas en buen estado; al cliente solo le interesa obtener el original".

Los gestores no tienen conciencia de la importancia de desarrollar su trabajo en función del cumplimiento de los requerimientos tales como:

-Preparación y revisión de documentos antes de salir a ruta.

-Llenado adecuado de relación para cobranza.

-Planeación oportuna de ruta.

-Observación de criterios básicos de seguridad. Etcetera.

En consecuencia las actividades realizadas no son consistentes, por lo que no se puede controlar y evaluar la labor de cobranza.

Ejemplos de respuestas a la encuesta.

-El 91% opina que "muchas veces no seguimos las políticas de la empresa porque complican el trabajo".

-El 64% opina que "para mí es una pérdida de tiempo sacar copias a las facturas, de cualquier manera el cliente ni las usa".

-El 91% opina que "no tiene caso que el gestor llene su relación de cobranza si de todos modos se entregan todos los documentos para la verificación de la cobranza".

El 73% opina que "se pierde mucho tiempo chequeando el catálogo de clientes para cobranza, de todos modos los clientes no pagan en los días señalados".

RESUMEN DE OBSERVACIONES A LA LABOR DE COBRANZA

IMAGEN

Los gestores:

- No presentan el uniforme limpio y completo.
- No muestran cuidado en el lustrado del calzado.
- No utilizan un lenguaje profesional con sus compañeros de trabajo
- No cuentan con los implementos básicos de trabajo como calculadora, engrapadora y fichas de depósito

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Los gestores:

- No planean su ruta de cobranza
- No llenan la relación para cobranza al final del día
- No revisan la relación para cobranza contra facturas y contrarecibos
- No fotocopian las facturas a fin de soportar el contrarecibo

ABORDAJE

Los gestores:

- No se presentan con los clientes adecuadamente; presentan los documentos al momento que dicen "de ACME".
- No verifican los documentos del cliente y entregan facturas en direcciones equivocadas
- No verifican el importe de contraecibos y de cheques cobrados.

MANEJO DE OBJECIONES

Los gestores:

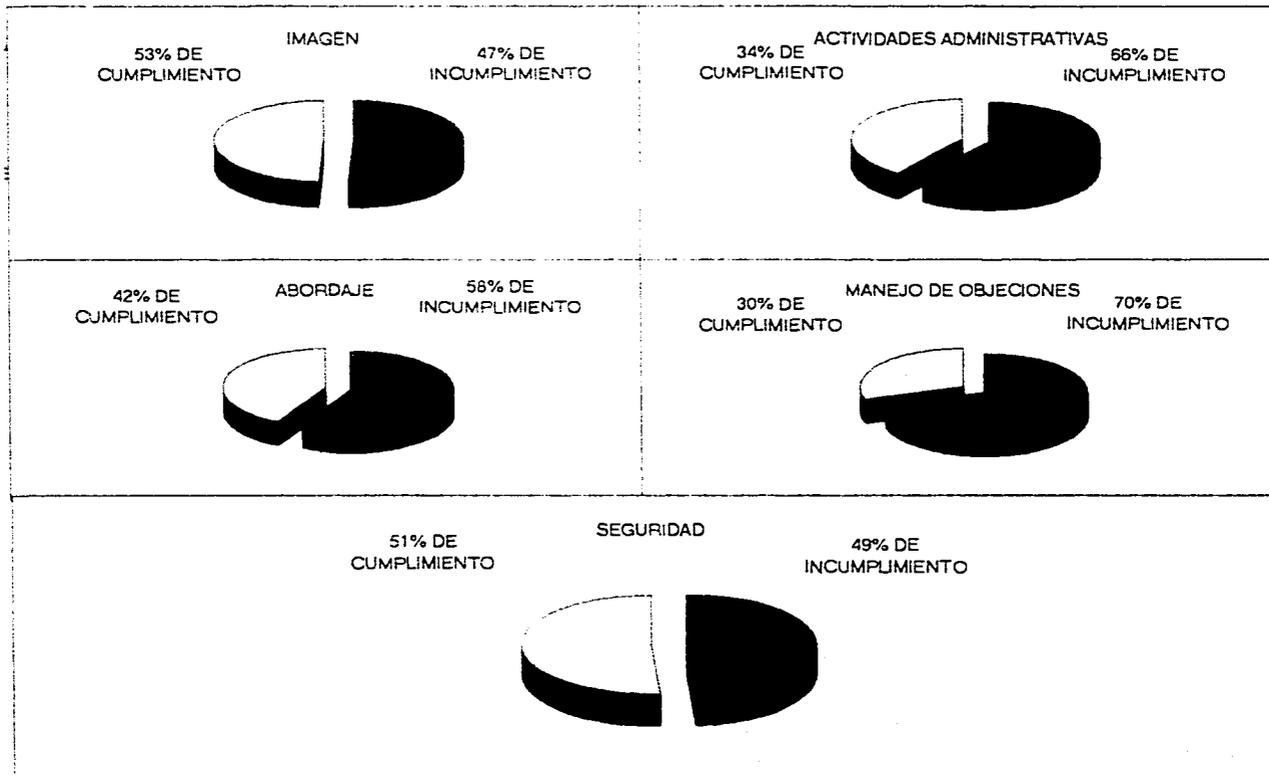
- No investigan las causas por las cuales los clientes no pagan y/o no toman a revisión.
- No buscan ni ofrecen alternativas para conseguir la revisión o el pago
- No definen compromisos concretos de pago con los clientes.

SEGURIDAD

Los gestores:

- No utilizan el cinturón de seguridad
- No cierran con llave el vehículo.
- No utilizan los estacionamientos de los clientes
- No observan la políticas de seguridad de los clientes

RESULTADOS DE OBSERVACIONES A LABOR DE COBRANZA



PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

INTRODUCCION AL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN SUPERVISION

El Taller de entrenamiento en supervisión es un programa diseñado para ayudar a los supervisores del departamento de crédito y cobranzas de ACME S.A. a lograr resultados efectivos y mayor satisfacción en su trabajo.

Supervisar es uno de los trabajos mas complicados que una persona puede desempeñar. En este tipo de funciones, la mayoría no ha tenido un entrenamiento adecuado, o preparación para el trato y manejo de personal. Algunos de los jefes y supervisores actualmente aplican mas sus conocimientos adquiridos a través de sus propias experiencias, que basados en un entrenamiento formal en supervisión.

Este programa esta estructurado para capitalizar la experiencia laboral, así como para desarrollar y agudizar las habilidades como supervisor en forma mas sistemática.

Este programa no señalara comportamientos buenos o malos, mas bien enfatizara que es apropiado y que no lo es y ayudara para un proceso de auto estudio sobre los propios patrones de comportamiento.

Para llevar a cabo esto, el programa utiliza varias técnicas: La primera es dar cada participante un diagnostico de sus actitudes como supervisor usuales, así como de sus opiniones y el comportamiento que muestra. La segunda es, diseñar un programa practico y realista, de manera que los conceptos discutidos en las sesiones puedan ser efectivamente aplicados en las áreas de responsabilidad de cada supervisor. La tercera, desarrollar el programa en forma accesible y razonable, para hacer mas eficaz el proceso de aprendizaje.

Las reuniones serán una valiosa herramienta de trabajo, estas serán de aproximadamente 4 horas una vez cada semana hasta completar el programa. El uso que los supervisores puedan darle a los conceptos, teorías y experiencias discutidas en el grupo, determinaran el análisis final, el valor del programa

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
Y DE SUPERVISION**

SESION I

OBJETIVO:

- DAR UNA INTRODUCCION AL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN CREDITO Y COBRANZA.
- CREAR UN COMPROMISO DE PARTICIPACION Y DISPONIBILIDAD.
- CREAR UN COMPROMISO DE CAMBIO POSITIVO.

ACTIVIDADES:

- INTRODUCCION AL PROGRAMA.
- ANALISIS DE EXPECTATIVAS.
- EL COMPROMISO GRUPAL.
- REVISION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO.
- LA NECESIDAD DE MEJORAR.
- EJERCICIO: SISTEMA / NO SISTEMA.
- PRESENTACION DE SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA

ASIGNACION:

AUTOANALISIS DE MI SISTEMA DE TRABAJO

AGENDA DEL TALLER DE ENTRENAMIENTO EN SUPERVISION

TEMA 1 :
INTRODUCCION AL PROGRAMA

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real:10 minutos

MATERIAL:
No aplica

OBJETIVO:

- Mostrar a los participantes del grupo el compromiso de la Dirección en el programa.
- Asegurar una participación abierta de todos los elementos que conforman el grupo.

EJECUCION:

El Director General y/o Gerente de Recursos Humanos:

- Hablará brevemente sobre la importancia de que el grupo participe activamente con aportaciones y dudas en todos los puntos que se traten en el Taller, ya que de esta participación resultarán aspectos de mucho provecho para todos los participantes.

El Entrenador:

- Dará la bienvenida al grupo.
- Pedirá a cada participante anotar su nombre de pila en los personificadores que se encuentren frente a ellos.
- Hará énfasis en lo indispensable que resulta el recurso humano para el óptimo cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Para finalizar, remarcará la importancia de que el grupo participe activamente, haciéndoles notar que estas sesiones no son un seminario, sino un taller en donde todos aprendemos de todos con el intercambio de experiencias, y que las conclusiones de cada tema nos sirvan como una herramienta de apoyo para el buen desempeño de nuestras funciones.

TEMA 2 :
ANALISIS DE EXPECTATIVAS

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 30 minutos

MATERIAL:
Hoja de Expectativas,
Rotafolio,
Hojas de Rotafolio y
Marcadores

OBJETIVO:

- Aclarar dudas sobre lo que se realizará en el proyecto y de las sesiones del taller.
- Demostrar que la responsabilidad en el cumplimiento de las metas del proyecto y las sesiones es compartida.
- Dejar claro que el propósito del taller es proporcionar herramientas gerenciales y de supervisión.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Explicará lo que hay que hacer en esta dinámica:
 - Escribir en una hoja qué se espera del proyecto y de las sesiones y en lo que creen que les pueden servir.
- Previamente tendrá listas dos hojas de rotafolio con una "T" trazada; en la parte superior de una de las hojas escribirá "Expectativas de las Sesiones", y en la otra hoja "Expectativas del Proyecto" y en lo que creen que les pueden servir.
- Cuando los participantes terminen de escribir sus expectativas, le irá pidiendo a cada uno que las mencionen una por una y las irá anotando en la hoja correspondiente del lado izquierdo de la "T", cuidando de no repetir ninguna.
- Una vez llenas las dos hojas de rotafolio con las expectativas del proyecto y de las sesiones de los participantes, le preguntará al grupo si no existe otra más que hayan olvidado. Si existen otras más, las anotará en las hojas de rotafolio hasta que queden completas.
- Explicará una por una las expectativas que sí se cumplirán dentro del proyecto y las sesiones, marcándolas con una "paloma" en el lado derecho de la "T", y las que no se cumplirán las marcará con una "Cruz", explicando que estas expectativas no se contemplan durante el transcurso del proyecto y las sesiones.
- Finalizará haciendo hincapié en que, para obtener un 100% de cumplimiento de las metas del proyecto y las sesiones, se necesita contar con una actitud abierta por parte del participante.

EXPECTATIVAS

1. ¿QUÉ ESPERO DEL PROYECTO?

2. CREO QUE ME PUEDE SERVIR EN:

3. ¿QUÉ ESPERO DE LAS SESIONES?

4. CREO QUE ME PUEDEN SERVIR EN:

TEMA 3 :
COMPROMISO DE GRUPO

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real:30 minutos

MATERIAL:
Acetato, hojas de compromiso de grupo.

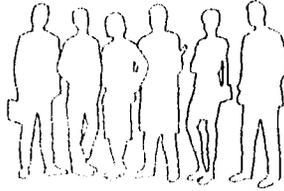
- OBJETIVO:**
- Establecer las bases del comportamiento durante el transcurso del taller y del proyecto en general.
 - Asegurar la cooperación del grupo.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá al grupo que se ubique en la hoja del Contrato de Grupo con los 13 puntos a tratar (compromisos).
- Utilizará el proyector de acetatos de apoyo con la misma hoja que estará visualizando el participante, pero en acetato.
- Pedirá a un participante al azar que lea el primer punto y que comente al resto del grupo cuál es su percepción del mismo.
- Reforzaré la idea del participante, encaminando a todo el grupo para llegar a un acuerdo común.
- De la misma manera se revisarán los puntos del 2 al 13.
- Al finalizar los 13 puntos, solicitaré un voluntario y lo hará pasar al frente del grupo para que platique a todos los presentes su trayectoria dentro de la empresa. Es de esperarse que muy pocos se prestarán como voluntarios, y a estos se les pedirá que pasen todos al frente del grupo.
- Confrontaré a todos aquellos participantes que no hayan mostrado una actitud positiva de participación.
- Concluiré la dinámica dejando claro en los participantes dos cosas:
 1. Que un taller de trabajo sólo tiene un verdadero éxito cuando existe cooperación y participación abierta de todo el grupo.
 2. La importancia de la utilización de todas las herramientas de apoyo que sean tratadas en los talleres, dentro de nuestras funciones.

CONTRATO DEL GRUPO



- 1.- SER ABIERTOS.
- 2.- SER HONESTOS.
- 3.- BASARSE EN HECHOS; NO HACER SUPOSICIONES.
- 4.- PROGRAMARSE PARA EL EXITO: NO PARA EL FRACASO.
- 5.- RESPETAR LAS OPINIONES DE LOS OTROS MIEMBROS DEL GRUPO.
- 6.- CUANDO HAYA RETROALIMENTACION; SER CONSTRUCTIVO, NO DESTRUCTIVO.
- 7.- TRATAR CON SITUACIONES PRESENTES.
- 8.- EXPERIMENTAR; HACER UNA PRUEBA.
- 9.- TENER PARTICIPACION; NO SER SIMPLE OBSERVADOR.
- 10.- TRATAR A LOS DEMAS COMO ADULTOS RESPONSABLES.
- 11.- COMUNICAR LO QUE SIENTAS Y PIENSES.
- 12.- AYUDAR EN EL AVANCE DEL PROGRAMA.
- 13.- RESPETAR LA CONFIDENCIALIDAD DEL GRUPO.

CONTRATO DEL GRUPO



CON EL FIN DE QUE ESTE GRUPO FUNCIONE EFICIENTEMENTE, NECESITA PARAMETROS DE OPERACION; ACORDEMOS TODOS:

SER ABIERTOS.... ES UNA VOLUNTAD DE TENER NUEVAS EXPERIENCIAS, INTENTAR NUEVAS IDEAS Y FORMAS DE HACER LAS COSAS Y UNA VOLUNTAD DE ESCUCHAR CRITICAS POSITIVAS.

SER HONESTOS.... SER VERAZ AL COMUNICAR TUS PERCEPCIONES Y OBSERVACIONES.

BASARSE EN HECHOS; NO HACER SUPOSICIONES.... SIEMPRE CHECAR LA INFORMACION PARA QUE CORRESPONDA A LOS HECHOS; NO ACTUAR SOBRE SUPUESTOS.

PROGRAMARSE PARA EL EXITO; NO PARA EL FRACASO.... OBSERVA QUE EL USO DE PALABRAS COMO "INTENTAR, QUIZAS, SI.., SUPONER, ESPERO" PUEDEN ESTAR PROGRAMANDOTE PARA FALLAR.

RESPECTAR LAS OPINIONES DE LOS OTROS MIEMBROS DEL GRUPO.... SER RECEPTIVO CON LOS PUNTOS DE VISTA NUEVOS Y DIFERENTES, PRIMERO ESCUCHA Y LUEGO PRESENTA TU PARTICULAR OPINION (AUNQUE NO ESTE DE ACUERDO CON LO EXPUESTO).

CUANDO HAYA RETROALIMENTACION; SER CONSTRUCTIVO, NO DESTRUCTIVO.... DA RETROALIMENTACION ESPECIFICA PARA AYUDAR A LOS DEMAS A ANALIZAR EL CAMBIO EN SU COMPORTAMIENTO.

TRATAR CON SITUACIONES PRESENTES.... CONCENTRATE EN SITUACIONES Y PROBLEMAS QUE AFECTEN EL PRESENTE. EL PASADO NO ES FLEXIBLE; NO PUEDE CAMBIARSE.

CONTRATO DEL GRUPO



EXPERIMENTAR; HACER UNA PRUEBA.... EXPERIMENTAR CON NUEVAS FORMAS DE HACER LAS COSAS. ALGUNAS VECES ES UN RIESGO INTENTAR ALGO NUEVO, PERO SERA UN ESFUERZO VALIOSO.

TENER PARTICIPACION; NO SER SIMPLE OBSERVADOR.... QUIEN ES PARTICIPANTE TOMA PARTE ACTIVA EN LO QUE ESTA PASANDO. UN OBSERVADOR SE LIMITA A OBSERVAR LO QUE OCURRE EN EL GRUPO.

TRATAR A LOS DEMAS COMO ADULTOS RESPONSABLES.... COMUNICA LA INFORMACION NECESARIA Y SUFICIENTE ACERCA DE LO QUE TIENE QUE PASAR. NO MATICES TUS CONVERSACIONES FORMALES CON ANECDOTAS PERSONALES.

COMUNICAR LO QUE SIENTAS Y PIENSAS.... COMUNICA TUS PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS Y RECONOCE LA DIFERENCIA ENTRE AMBOS.

AYUDAR EN EL AVANCE DEL PROGRAMA.... ACUDE A TODAS LAS SESIONES, SE PUNTUAL Y PARTICIPA ACTIVAMENTE. CUMPLE CON LOS TRABAJOS PERSONALES QUE TE ASIGNEN.

RESPECTAR LA CONFIDENCIALIDAD DEL GRUPO....

TEMA 4 :
REVISION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

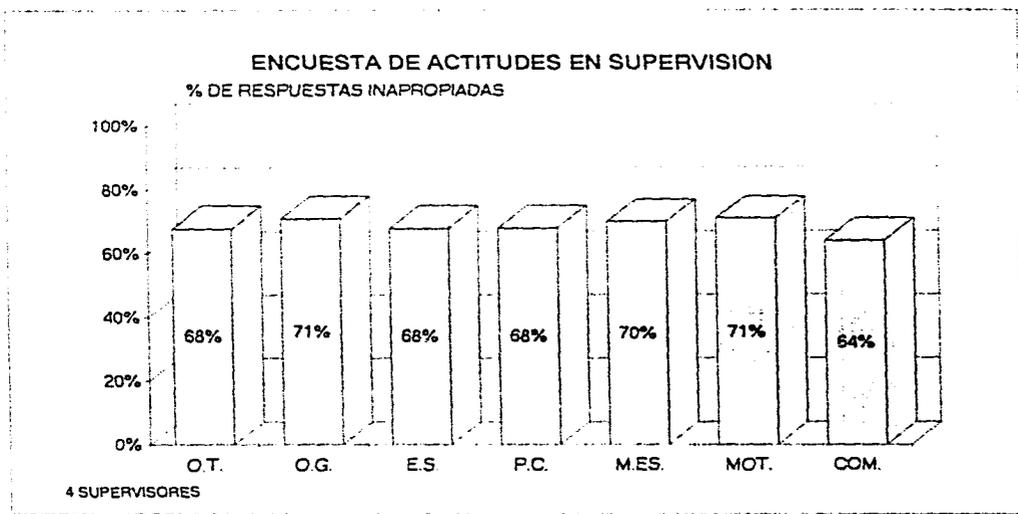
MATERIAL:
Acetato, hojas de resultados, hojas de interpretación de conceptos.

- OBJETIVO:**
- Mostrar a los participantes los puntos potenciales de mejora en cuanto a actitudes gerenciales y de supervisión.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá al grupo sacar de nuevo la hoja correspondiente al Contrato de Grupo para hacer énfasis en él (los puntos 1, 4, 6 y 11 en especial), con el objeto de que el grupo adopte una actitud abierta a la crítica constructiva.
- Previamente tendrá listos en acetato los resultados globales del diagnóstico con sus porcentajes de inapropiado y apropiado.
- Proyectará los resultados globales del diagnóstico en un lugar visible para todo el grupo, para procesarlo.
- Mencionará los resultados de cada uno de los puntos del diagnóstico, comentando sus porcentajes de inapropiado y apropiado, pidiendo retroalimentación a los participantes: ¿Qué piensan de los resultados?
- Deberá cuidar mucho el estado de ánimo del grupo con los comentarios, tanto propios como de los participantes, en el sentido de que estos sean muy constructivos al resumir los conceptos que se contemplan en la gráfica, con el objeto de que el participante tome una actitud positiva hacia el cambio y no una actitud reacia.
- Finalizará haciendo énfasis en que, para lograr mejorar estos resultados, es necesario adoptar una actitud de participación y cooperación hacia las metas del proyecto y las sesiones.



TEMA: 8
EJERCICIO: SISTEMA / NO SISTEMA

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Hoja de Números sin sistema y con sistema
Rotafolio, Hojas de Rotafolio
Marcadores y cronometro

OBJETIVO:

- Vivenciar la importancia del conocimiento y utilización de un sistema, e inducir a todo el grupo a la correcta utilización de los sistemas existentes en la compañía para garantizar un servicio de calidad.
- Concientizar a los participantes sobre la importancia que cada supervisor tiene dentro de los sistemas existentes en la compañía para garantizar un trabajo de calidad.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Proporcionará a cada participante una hoja de números sin sistema con la cara hacia abajo, indicándoles que deberán ir circulando cada número en orden consecutivo empezando por el 1, sin marcar ninguno sin antes haber marcado el anterior, y que tienen 30 segundos para circular todos.
- En cuanto hayan transcurrido los 30 segundos, pedirá a cada participante el último número que alcanzó a circular, y anotará los resultados en la hoja de rotafolio.
- Identificará al participante que haya logrado el mejor resultado y al que haya tenido el peor.
- Al participante que haya obtenido el peor resultado lo confrontará en frente de todo el grupo y lo conducirá fuera del aula para explicarles el sistema que deberán utilizar en la siguiente parte del ejercicio.
- Repetirá el ejercicio de igual manera, con la única diferencia de que los participante utilizarán las hojas con el sistema y el participante confrontado sabrá como utilizar el sistema y los demás no.
- Una vez transcurridos los 30 segundos, pedirá a cada participante su resultado obtenido y los anotará junto a los resultados anteriores.
- Repetirá el ejercicio nuevamente y, en esta ocasión, el único participante que contará con la hoja con el sistema será el que en la primera etapa obtuvo el peor resultado.

- Al final del ejercicio, anotará nuevamente los resultados de los ejercicios.
- Comparará todos los resultados, haciendo notar que: Los mejores resultados corresponden al participante que conocía y utilizó un sistema (la hoja cuadriculada); los que tenían el sistema y no lo utilizaron por no conocerlo, así como los que no tenían el sistema, obtuvieron los peores resultados; la experiencia puede ayudar a obtener mejores resultados, pero no es suficiente.
- Inducirá a todos los participantes a que compartan sus opiniones de acuerdo a la experiencia anterior con el resto del grupo.
- Concluirá la dinámica concientizando al grupo de la importancia de contar con un sistema de trabajo y conocerlo para obtener mejores resultados, y que la experiencia no basta para mejorar.

7 19 28 73 31 43 52 16 34 37 10 46 40 4 49 22 25 20 47 29 11 38 14 5 23 50 26 44 8 35 48 21 30 51 42 6 24 36 27 45 12 39 3 33 15 9 54



<p>7 19 10 28 37 46</p>	<p>20 47 29 17 38</p> 	<p>48 12 21 30 39 3</p>
<p>73 37 40 4 49 22</p>	<p>14 5 23 50 41 32</p>	<p>51 33 42 6 24 15</p>
<p>43 52 16 7 34 25</p>	<p>26 44 53 8 35 17</p>	<p>36 27 45 18 9 54</p>

TEMA: 9
PRESENTACION DE SISTEMA PROPUESTO

MEDIO:
Exposición

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 55 minutos

MATERIAL:
Acetatos con nuevo sistema, Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

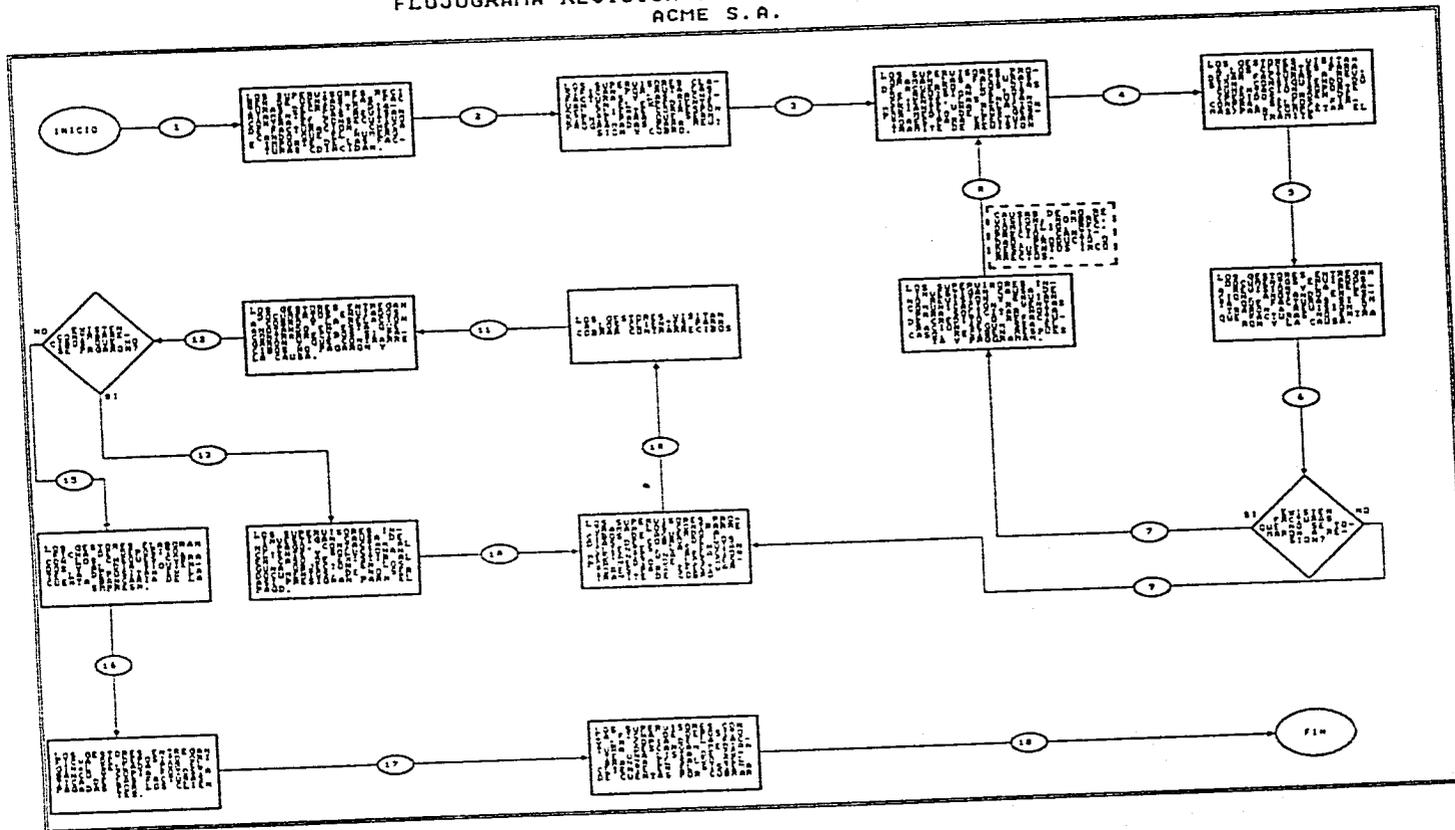
- OBJETIVO:**
- Concientizar a los participantes sobre la importancia que cada supervisor tiene dentro del sistema propuesto.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Con apoyo de los acetatos, mostrará a los participantes el sistema propuesto, explicándoles a detalle.
- Motivará a los participantes a exponer sus dudas e inquietudes sobre el sistema propuesto, y reforzará su explicación con apoyo de las hojas de rotafolio, para asegurar que los participantes comprendan perfectamente el sistema.
- Finalizará concientizando a los participantes de que la total y correcta aplicación del sistema propuesto los guiará hacia el mejoramiento y aseguramiento del resultado.

FLUJOGRAMA REVISION Y COBRO
ACME S. A.



**MOVIMIENTO AL ARCHIVO DE CLIENTES
SOLICITUD DE CREDITO**

FECHA: / /
MM DD CA

ALTA BAJA MODIFICACION

DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____
 RFC _____ FRENTE _____ TELEFONOS _____
 DOMICILIO FISCAL: _____
 REPRESENTANTE LEGAL O DUEÑO: _____
 RAMA INDUSTRIAL: _____
 DIRECCION A EMBARCAR: _____

PRODUCTOS					
PRECIO					

SOLICITUD DE CREDITO

REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO

REFERENCIAS BANCARIAS

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO

DATOS PARA REVISION

DATOS PARA COBRO

DOMICILIO: _____ DOMICILIO _____

CONTACTO: _____ CONTACTO _____

DIAS _____ HORA: _____ RUTA: _____ DIAS _____ HORA: _____ RUTA: _____

¿SE AUTORIZA EL CREDITO? SI NO CAUSAS: REFERENCIAS MALAS INFORMACION FALSA
 SIN EXPERIENCIA CREDITICIA OTRAS
ESPECIFICAR:

CLIENTE _____ VENTAS _____ FACTURACION _____ CREDITO _____
 NOMBRE, FECHA Y FIRMA NOMBRE, FECHA Y FIRMA NOMBRE, FECHA Y FIRMA NOMBRE, FECHA Y FIRMA

ANEXAR COPIA DE LA CEDULA DEL RFC. EN CASO CONTRARIO NO SE PODRA DAR DE ALTA AL CLIENTE

CRITERIOS DE CREDITO
GASES ENVASADOS Y ESPECIALES

A) OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

1.- EL VENDEDOR DEBERÁ ENTREGAR AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO LA SOLICITUD DE CRÉDITO CON TODOS LOS DATOS REQUERIDOS EN ELLA, ANEXANDO COPIA DE LA CÉDULA DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

2.- EL RESPONSABLE DE LA CARTERA DE CADA LOCALIDAD DEBERÁ CONFIRMAR VÍA TELEFÓNICA LAS REFERENCIAS QUE SE DETALLEN EN LA SOLICITUD ANTES MENCIONADA Y ACEPTAR O RECHAZAR EL OTORGAMIENTO, Y EN SU CASO SEÑALAR EN EL MISMO LAS CAUSAS POR LAS CUALES SE RECHAZA EL CRÉDITO

3.- SOLO MANTENDRÁN SU CRÉDITO AQUELLOS CLIENTES QUE SU CONSUMO PROMEDIO MENSUAL DE LOS TRES ÚLTIMOS MESES SEA IGUAL O MAYOR A 5 500 USD DE LO CONTRARIO SOLO SE PODRÁ VENDER DE CONTADO

4.- EL ÁREA DE FACTURACIÓN ES LA RESPONSABLE DE SUPERVISAR MENSUALMENTE LOS CONSUMOS PROMEDIOS PARA DETERMINAR A QUE CLIENTES SE LES CANCELARÁ EL CRÉDITO, Y TENDRÁ LA OBLIGACIÓN DE DAR AVISO POR ESCRITO DE LOS CRÉDITOS CANCELADOS POR ESTE CONCEPTO AL ÁREA DE VENTAS Y AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

5.- VENTAS TIENE LA OBLIGACIÓN DE DAR AVISO AL CLIENTE DE LA CANCELACIÓN DE SU CRÉDITO

6.- FACTURACIÓN SOLO PODRÁ DAR DE ALTA UN CLIENTE CON VENTAS A CRÉDITO CUANDO RECIBA POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO LA SOLICITUD PREVIAMENTE AUTORIZADA JUNTO CON LA COPIA DE LA CÉDULA DEL RFC.

B) SUSPENSIÓN DE CRÉDITO

EL PERSONAL DE CRÉDITO PODRÁ SUSPENDER EL SUMINISTRO A CUALQUIER CLIENTE QUE SE ENCUENTRE EN LAS SIGUIENTES SITUACIONES:

- 1.- CUANDO LOS SALDOS VENCIDOS DEL CLIENTE EXCEDAN LOS 45 DÍAS Y EL MONTO REBASE EL 30% DEL SALDO TOTAL
- 2.- CUANDO EL CLIENTE NO CUMPLA CON LOS PLANES DE PAGOS
- 3.- CUANDO SUS CHEQUES SEAN DEVUELTOS 3 O MAS VECES EN UN PERIODO DE 30 DÍAS
- 4.- CUANDO SUS PAGOS SEAN INOPORTUNOS Y RECURRENTES POR LO MENOS EN 2 MESES CONSECUTIVOS

EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO ES EL ÚNICO AUTORIZADO PARA LIBERAR EL CRÉDITO SUSPENDIDO

C) CANCELACIÓN DE CRÉDITO

SE DEBERÁ CANCELAR EL CRÉDITO A TODOS LOS CLIENTES CUYA RECUPERACIÓN SEA TRAMITADA CONFORME AL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CUENTAS EN PROCESO JUDICIAL O EXTRAJUDICIAL.

EL GERENTE DE TESORERÍA ES EL ÚNICO QUE PUEDE AUTORIZAR LA VENTA A CRÉDITO DE AQUELLOS CLIENTES A LOS QUE SE LES HAYA CANCELADO

D) CARTERA LEGAL

EL GERENTE DE TESORERÍA ES EL ÚNICO QUE PUEDE AUTORIZAR EL TRASPASO DE CUENTAS A CARTERA LEGAL Y PARA SU MANEJO Y CONTROL DEBE HACERSE DE ACUERDO AL PROCEDIMIENTO "CONTROL DE CUENTAS EN PROCESO JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL"

E) DOCUMENTACIÓN DE CUENTAS

SE DEBERÁ NEGOCIAR LA DOCUMENTACIÓN DE LAS CUENTAS QUE REBASEN LOS 60 DÍAS VENCIDOS Y SU SALDO TOTAL SUPERE LOS \$700 USD O BIEN, REBASEN LOS 90 DÍAS VENCIDOS CUALESQUIERA QUE SEA SU MONTO

F) CANCELACIÓN DE SALDOS

LA AUTORIZACIÓN PARA CANCELACION DE SALDOS POR CONCEPTO DE DIFERENCIA EN PAGOS, REGISTROS EN CARTERA SIN DOCUMENTACIÓN SOPORTE O, CUALQUIER SALDO NO RECUPERABLE Y QUE LA ÚNICA ALTERNATIVA SEA SU APLICACIÓN CONTRA RESULTADOS, DEBERÁ HACERSE DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA

PUESTO	LIMITE POR REGISTRO	LIMITE MENSUAL
JEFE DE CRÉDITO	\$ 20 USD	\$ 100 USD
GERENTE DE TESORERÍA	\$ 101 USD	\$ 2.000 USD
DIRECTOR DE FINANZAS	\$ 2.001 USD	EN ADELANTE

G) CHEQUES DEVUELTOS

A) POR VENTAS DE CONTADO

1.- EL RESPONSABLE DE RECIBIR CHEQUES POR VENTAS DE CONTADO DEBERÁ ANOTAR AL REVERSO DEL MISMO Y ANTES DE DEPOSITARLO, EL NOMBRE DEL CLIENTE, EL RFC, EL DOMICILIO, EL TELÉFONO Y LA(S) FACTURA(S) QUE SE ESTÁ(N) LIQUIDANDO.

2.- SIN EXCEPCIÓN NO SE ACEPTARÁN CHEQUES DE VENTAS DE CONTADO POR CANTIDADES MENORES A \$ 50 USD

3.- EL RESPONSABLE DE LA CARTERA DE CADA LOCALIDAD DEBERA, EN EL MISMO DÍA QUE RECIBA CHEQUES DEVUELTOS POR CONCEPTO DE VENTAS DE CONTADO, REGISTRARLOS EN CARTERA. ASÍ MISMO DEBERÁ ENTREGARLOS AL RESPONSABLE DE VENTAS DE CONTADO DE SU LOCALIDAD RECABANDO FIRMA DE RECIBIDO EN EL FORMATO DE REGISTRO DE CHEQUES DEVUELTOS QUE DEBERA IMPRIMIR DESPUES DE HABER APLICADO LOS CHEQUES

4.- EL RESPONSABLE DE LA CARTERA DEBERA ENTREGAR MENSUALMENTE A CONTRALORIA UN ESTADO DE CUENTA DE VENTAS DE CONTADO JUNTO CON LOS FORMATOS DE REGISTRO DE CHEQUES DEVUELTOS PARA QUE ESTA DE EL DEBIDO SEGUIMIENTO DE SU RECUPERACION Y APLICACION EN CARTERA DE LOS COBROS EFECTUADOS

5.- DESPUES DE QUE HAYAN TRANSCURRIDO SEIS MESES A PARTIR DE LA FECHA DE DEVOLUCION DEL CHEQUE Y NO SE HAYA RECUPERADO, EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DEBERA PROPONER SU CANCELACION CONTRA RESULTADOS Y HACER SU DEDUCCION FISCAL, SIEMPRE Y CUANDO EXISTA FÍSICAMENTE EL CHEQUE, DE LO CONTRARIO SE PROCEDERA COMO SE ESPECIFICA EN EL SIGUIENTE PUNTO

6.- CUANDO NO EXISTA FÍSICAMENTE EL CHEQUE DEVUELTO Y SE ACEPTA SU CANCELACION, ESTA DEBERA HACERSE CONTRA LA CUENTA PERSONAL DEL EMPLEADO QUE TENGA LA CUSTODIA DE DICHO CHEQUE

B) POR VENTAS A CRÉDITO

1.- EL RESPONSABLE DE LA CARTERA DE CADA LOCALIDAD DEBERÁ, EN EL MISMO DÍA QUE RECIBA CHEQUES DEVUELTOS POR CONCEPTO DE VENTAS A CRÉDITO, REGISTRARLOS EN LA CARTERA, IMPRIMIR DICHO REGISTRO Y ENTREGARLOS AL RESPONSABLE QUE LE DA SEGUIMIENTO A ESA CUENTA RECABANDO FIRMA DE RECIBIDO EN EL REGISTRO YA MENCIONADO

2.- MENSUALMENTE, EL RESPONSABLE DE LA CARTERA ENTREGARÁ A CONTRALORIA LOS FORMATOS DE REGISTROS DE CHEQUES DEVUELTOS PARA QUE ÉSTA CONCILIE CON LOS ESTADOS DE CUENTA BANCARIOS Y ASÍ EVITAR PARTIDAS EN CONCILIACIÓN

C) COMISIÓN BANCARIA

1.- SIEMPRE QUE EXISTA UN CHEQUE DEVUELTO, EL RESPONSABLE DE LA CARTERA ASÍ COMO EL DE VENTAS DE CONTADO DEBERÁN CONSEGUIR QUE SE FACTURE LA COMISIÓN POR DEVOLUCIÓN QUE SE DETALLA EN EL AVISO DE CARGO DEL BANCO, Y DEBERÁN COBRARLA SIN EXCEPCIÓN JUNTO CON EL CHEQUE DEVUELTO.

2.- CUANDO SE RECUPERE EL CHEQUE DEVUELTO Y SU COMISION SE DEBERÁ DEPOSITAR Y APLICAR A CARTERA DE LA MISMA FORMA QUE SE PROCEDE CON EL COBRO Y APLICACIÓN DE LAS FACTURAS

II) PLAZOS DE CRÉDITO

LOS PLAZOS DE CRÉDITO SE OTORGARÁN DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA.

TIPO DE CLIENTE	PRODUCTO	PLAZO	DOCUMENTACIÓN
DIRECTOS Y DISTRIBUIDORES	GASES Y RELATIVOS	30 DÍAS	
CONSTRUCTORAS	GASES Y RELATIVOS	30 DÍAS	
GOBIERNO. PEMEX Y CIA. DE LUZ	GASES RELATIVOS Y MAQUINARIA	60 DÍAS	
GRUPO ICA	GASES RELATIVOS Y MAQUINARIA	90 DÍAS	
DIRECTOS CONSTRUCTORAS Y DISTRIBUIDORES	MAQUINARIA	30 DÍAS	PAGARE

I) DESCUENTOS

1 - TODOS LOS DESCUENTOS OTORGADOS POR EL ÁREA COMERCIAL DEBERÁN QUEDAR DETALLADOS EN LA FACTURA CORRESPONDIENTE

2 - EN EL CASO DE QUE EL DESCUENTO SEA MEDIANTE NOTA DE CRÉDITO, ÉSTA DEBERÁ ELABORARSE SIMULTANEAMENTE CON LA FACTURA CORRESPONDIENTE

3 - EN CASO DE SER DESCUENTO POR PRONTO PAGO PARA EL GRUPO ICA, EL DEPARTAMENTO DE CREDITO DEBERÁ SOLICITAR A FACTURACIÓN LA NOTA DE CREDITO CORRESPONDIENTE Y OBTENER RESPUESTA MÁXIMO 2 DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA SOLICITUD

4 - EL GERENTE DE TESORERÍA ES LA ÚNICA PERSONA QUE PUEDE AUTORIZAR NOTAS DE CRÉDITO POR CONCEPTO DE PRONTO PAGO, EXCEPTO LAS QUE SE ELABOREN PARA EL GRUPO ICA.

5.- LOS DESCUENTOS AUTORIZADOS SOBRE EL PRECIO DE LISTA DEBERÁN SER VIGILADOS POR CONTRALORÍA Y ESTARÁN EN FUNCIÓN DE LA SIGUIENTE TABLA

PUESTO	DESCUENTO EN GASES	DESCUENTO EN RELATIVOS
GERENTE DE SUCURSAL	10 %	5 %
GERENTE DE DISTRITO	15 %	10 %
GERENTE DE ÁREA	20 %	15 %
DIRECTOR COMERCIAL	MÁS DE 20 %	MÁS DE 15 %

J) RENTAS POR INACTIVIDAD, MANTENIMIENTOS Y SERVICIOS DE ENTREGA

I - SOLO SE PODRÁN FACTURAR LAS RENTAS POR INACTIVIDAD DE CILINDROS, LOS MANTENIMIENTOS DE CILINDROS Y LOS SERVICIOS DE ENTREGA CUANDO EL CLIENTE LOS HAYA ACEPTADO POR ESCRITO

K) INTERESES MORATORIOS

I - SE DEBERÁ NEGOCIAR EL COBRO DE INTERESES MORATORIOS DE TODAS LAS CUENTAS QUE TENGAN SALDOS VENCIDOS ARRIBA DE 60 DIAS Y MONTOS POR MAS DEL 30 % DEL SALDO TOTAL DE LA CUENTA

L) REPORTE MENSUAL

LA GERENCIA DE TESORERIA DEBERA ELABORAR UN REPORTE PARA INFORMAR A LAS ÁREAS COMERCIALES LOS RESULTADOS MENSUALES Y LOS PRINCIPALES CLIENTES CRITICOS DE CADA NEGOCIO

DEPARTAMENTO DE CREDITO

I) APLICACION DE CRITERIOS PRACTICOS

- A) **CHEQUES:**
- a) *Protesto bancario: Locales 15 días
Foráneos 30 días*
 - b) *No deberán tener ninguna leyenda (garantía, prenda, etc.)*
 - c) *El cheque postfechado deberá tener la fecha en que debe ser "cobrado" y no la fecha en que se emite.*
 - d) *En los convenios, minutas o cualquier otro documento celebrado o enviado al cliente NO DEBERA hacerse mención de este título de crédito.*
 - e) *Prescribe para efectos legales a los 6 meses posteriores a su protesto bancario.*
- B) **PAGARE Y LETRA DE CAMBIO**
- a) *No deberá tener ninguna leyenda (garantía, prenda, etc.)*
 - b) *En los convenios, minutas o cualquier otro documento celebrado ó enviado al cliente NO DEBERA hacerse mención de este título de crédito.*
 - c) *Prescribe para efectos legales a los 3 años posteriores a la fecha de su vencimiento.*
 - d) *Deberá gestionarse que el accionista pncipal o propietario del negocio firme como aval en lo personal*
- C) **CONVENIO DE DACION EN PAGO**
- a) *Solo tiene validez cuando son secuestrados los bienes del deudor.*
 - b) *Deberá siempre gestionarse el endoso de los documentos o de las facturas que amparan dichos bienes a nombre de Linde de México, S.A. de C.V.*
 - c) *El clausulado del convenio de dación de pago "TIPO" no deberá modificarse por ningún motivo.*
 - d) *Este documento deberá requisitarse en forma completa y sin ninguna alteración.*

DEPARTAMENTO DE CREDITO

I) APLICACION DE CRITERIOS PRACTICOS

- D) QUIEBRA Y SUSPENSION DE PAGOS
- a) Solicitar el documento del juzgado donde se declara la suspensión o la quiebra.
 - Juzgado Concursal
 - Expediente No. / año de la suspensión ó quiebra
 - Nombre del Sindico
 - b) Preguntar sobre el número de acreedores y el monto adeudado global (viabilidad de recuperación)
 - c) Notificar inmediatamente al abogado de Crédito ó a la Gerencia de Tesorería y remitir los documentos soporte del adeudo (procedimiento cartera legal).
- E) HUELGA
- a) Solicitar a la guardia de trabajadores
 - Copia del emplazamiento
 - Domicilio del Sindicato
 - Asesor Jurídico del Sindicado
 - b) Notificar inmediatamente a la Gerencia de Tesorería ó al abogado de Crédito y remitir los documentos soporte del adeudo (procedimiento cartera legal).

DEPARTAMENTO DE CREDITO

II) APLICACION DEL PROCEDIMIENTO DE CUENTAS EN PROCESO EXTRAJUDICIAL O JUDICIAL.

A) CRITERIOS DE SELECCION

CONCEPTO	EXTRAJUDICIAL	JUDICIAL
Monto mínimo (USD)	700	1,500
Días vencidos	90	120
Soporte documental mínimo	Contrarecibos Facturas Cheques Pagarés / letras de cambio	Cheques Pagarés Letra de Cambio

B) LINEAMIENTOS

- a) *No podrá aceptarse ningún bien como pago de la cuenta, que no esté autorizado por el Gerente de Tesorería.*
- b) *No se otorgarán poderes a los abogados externos.*
- c) *Solo podrán ser contratados abogados externos previamente autorizados por el Gerente de Tesorería.*
- d) *Las cuentas en proceso extrajudicial o judicial DEBERAN PERMANECER REGISTRADAS EN CARTERA.*
- e) *En las cuentas sin posibilidad de recuperación, deberá procurarse su documentación fiscal para su deducibilidad.*
- f) *Invariablemente deberán elaborarse por el Jefe Regional de Crédito la "Solicitud" y el formato de "Entrega" de documentos al abogado externo y contar con la copia de recibido (soporte cartera).*
- g) *Los honorarios a pagar a los abogados deberán ser de acuerdo a la tabla establecida en el procedimiento.*

DEPARTAMENTO DE CREDITO

II) *APLICACION DEL PROCEDIMIENTO DE CUENTAS EN PROCESO EXTRAJUDICIAL O JUDICIAL.*

C) *CANCELACION DE CUENTAS*

- a) *Por recuperación.*
- b) *Aplicando vs la reserva de las cuentas sin posibilidad de recuperación.*

71

<i>AUTORIZACION REQUERIDA</i>	<i>SALDO DE LA CUENTA</i>	
	<i>De (USD)</i>	<i>Hasta (USD)</i>
<i>Gerente de Tesoreria</i>	<i>700</i>	<i>2,000</i>
<i>Director de Finanzas</i>	<i>2,001</i>	<i>en adelante</i>

DEPARTAMENTO DE CREDITO

III) CRITERIOS Y REQUERIMIENTOS FISCALES DE DEDUCIBILIDAD.

- A) *Insolvencia del deudor*
 - *Razón Actuarial*
 - *Sentencia final (suspensión / quiebra)*

- B) *Defunción del deudor*
 - *Acta de defunción*

- C) *Imposibilidad de localización del deudor*
 - *Interpelación Notarial*
 - *Razón Actuarial*
 - *Oficio de la policía judicial hacia el Ministerio Público (denuncia penal).*

DEPARTAMENTO DE CREDITO

III) CRITERIOS Y REQUERIMIENTOS FISCALES DE DEDUCIBILIDAD.

D) Monto y antigüedad de facturas ó contrarecibos

MONTO	ANTIGÜEDAD
Hasta 60 veces el SMGDF*	2 años a partir de la fecha de vencimiento
VENTAS MENUDEO	5 años a partir de la fecha de vencimiento
VENTAS MAYOREO	10 años a partir de la fecha de vencimiento.

E) Prescripción de Títulos de Crédito

TITULO DE CREDITO	PRESCRIPCION
Cheque	6 meses a partir del protesto bancario
Pagaré	3 años a partir de la fecha de vencimiento.
Letra de Cambio	3 años a partir de la fecha de vencimiento.

Salario minimo general del Distrito Federal vigente al momento del vencimiento

AUTO ANALISIS DE MI SISTEMA DE TRABAJO



¿ CUAL ES MI SISTEMA ?

¿ CUALES SON SUS FUERZAS ?

¿ CUALES SON SUS DEBILIDADES ?

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
Y DE SUPERVISION**

SESION II

OBJETIVO:

- DEMOSTRAR LA NECESIDAD DE IDENTIFICAR AREAS DE OPORTUNIDAD DE MEJORA Y LA NECESIDAD DEL CAMBIO.
- REVELAR LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN ANTE EL CAMBIO Y LOS METODOS PARA CONTRARRESTARLOS.
- DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE LOS MANDOS INTERMEDIOS COMO PROMOTORES DEL CAMBIO POSITIVO.

ACTIVIDADES:

- REVISION DE LA ASIGNACION.
- ANALISIS DEL RESUMEN DE OBSERVACIONES.
- EJERCICIO: EL NOMBRE DEL COLOR.
- EL PROCESO DEL CAMBIO.
- BARRERAS ANTE EL CAMBIO.
- LA DOBLE DIMENSION DEL SUPERVISOR.
- ESTILOS DE SUPERVISION.
- CONCEPTO DE META Y ESTANDARES.
- EJERCICIO: METAS Y ESTANDARES.

ASIGNACION:

- AUTOEVALUACION DE IMPLEMENTACION DE METAS

TEMA:10
REVISION DE LA ASIGNACION

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

OBJETIVO:

- Analizar los resultados y avance del seguimiento a los compromisos generados.
- Confrontar el incumplimiento al análisis y utilización de indicadores de servicio.

EJECUCION:

El Entrenador

- Solicitara a todos los participantes la copia fotostatica de su asignacion
- Solicitara a los asistentes que expongan los resultados de su asignacion.

TEMA: 11
ANALISIS DEL RESUMEN DE OBSERVACIONES

MEDIO:
Discusión

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 30 minutos
De

MATERIAL:
Acetato Gráfica del resultado de observaciones
a la labor de cobranza
Acetato Resumen de observaciones
a la labor de cobranza

- OBJETIVO:**
- Mostrar a todos los participantes los puntos potenciales a mejorar en sus actividades de cobranza.
 - Inducir al grupo hacia el cambio a través de la autocrítica personal.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá al grupo sacar de nuevo la hoja correspondiente al Contrato de Grupo para hacer énfasis en él (los puntos 1, 4, 6 y 11 en especial), con el objeto de que el grupo adopte una actitud abierta a la crítica constructiva.
- Previamente tendrá listos en acetato los resultados globales de la labor de cobranza.
- Proyectará los resultados globales de la cobranza en un lugar visible para todo el grupo, para procesarlo.
- Mencionará los resultados de cada uno de las gráficas, comentando sus repercusiones en la operación, pidiendo retroalimentación a los participantes: ¿Qué piensan de los resultados?
- Deberá cuidar mucho el estado de ánimo del grupo con los comentarios, tanto propios como de los participantes, en el sentido de que estos sean muy constructivos al resumir los resultados de la cobranza, con el objeto de que el participante tome una actitud positiva hacia el cambio y no una actitud reacia.
- Finalizará haciendo énfasis en que, para lograr mejorar estos resultados, es necesario adoptar una actitud de participación y cooperación hacia las metas del proyecto y las sesiones.

RESUMEN DE OBSERVACIONES A LA LABOR DE COBRANZA

IMAGEN

Los gestores:

- No presentan el uniforme limpio y completo.
- No muestran cuidado en el lustrado del calzado.
- No utilizan un lenguaje profesional con sus compañeros de trabajo.
- No cuentan con los implementos básicos de trabajo como calculadora, engrapadora y fichas de depósito.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Los gestores:

- No planean su ruta de cobranza
- No llenan la relación para cobranza al final del día
- No revisan la relación para cobranza contra facturas y contrarecibos
- No fotocopian las facturas a fin de soportar el contrarecibo

ABORDAJE

Los gestores

- No se presentan con los clientes adecuadamente, presentan los documentos al momento que dicen "de ACME"
- No verifican los documentos del cliente y entregan facturas en direcciones equivocadas
- No verifican el importe de contraecibos y de cheques cobrados

MANEJO DE OBJECIONES

Los gestores

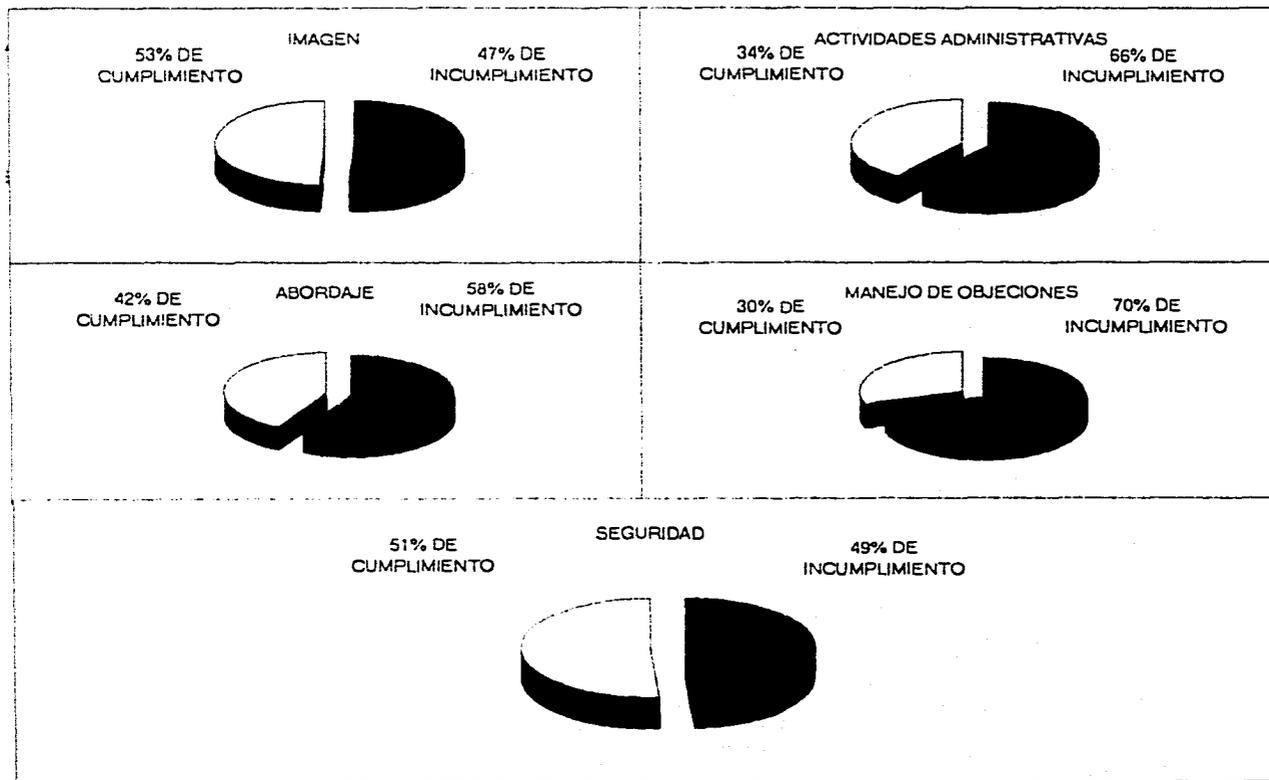
- No investigan las causas por las cuales los clientes no pagan y/o no toman a revisión
- No buscan ni ofrecen alternativas para conseguir la revisión o el pago.
- No definen compromisos concretos de pago con los clientes

SEGURIDAD

Los gestores:

- No utilizan el cinturón de seguridad
- No cierran con llave el vehículo.
- No utilizan los estacionamientos de los clientes.
- No observan la políticas de seguridad de los clientes.

RESULTADOS DE OBSERVACIONES A LABOR DE COBRANZA



TEMA: 12
DINÁMICA "DIFICULTAD DEL CAMBIO"

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 15 minutos

MATERIAL:
Hojas "A" y "B" del Ejercicio "Nombre el Color"
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores
Reloj

- OBJETIVO:**
- Vivenciar las dificultades que se presentan ante el cambio y los métodos para contrarrestarlas.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Distribuirá a cada participante una hoja "A" con la cara hacia abajo.
- Designará a dos participantes al azar, anotando sus nombres en el rotafolio.
- Explicará al grupo que cada uno de los participantes designados irá mencionando uno por uno el color con el que está escrita cada palabra que aparece en la hoja, con un tiempo máximo de 30 segundos, y se identificará a quien lo hace más rápido.
- Pedirá al grupo que volteen sus hojas y desde ese momento empieza a contar el tiempo.
- Al ir finalizando su participación, cada uno de los participantes designados anotará él mismo en la hoja de rotafolio el número de palabras cuyo color alcanzó a mencionar y el tiempo que tardó en hacerlo.
- Se repetirá el mismo ejercicio, pero con la hoja "B", lo cual hará que el participante identifique las dificultades que se le presentan entre la hoja "A" y la "B".
- Finalizará la dinámica, realizando una comparación entre los resultados de la primera ronda (Hoja "A") con la segunda (Hoja "B"), apoyándose con comentarios de los participantes y explicándole a todo el grupo las dificultades que se presentaron en la hoja "B"; y por último identificará las barreras que se presentan consciente e inconscientemente a todo cambio.
- Pedirá a los participantes que busquen dentro de su Manual la hoja "El Cambio" y les pedirá que respondan a las preguntas que aparecen en ella, aclarándoles que es una tarea personal.
- Una vez que terminen los participantes de responder a las preguntas, pedirá a uno o dos voluntarios que compartan con el resto del grupo sus respuestas.

¿CUAL ES EL COLOR? A

NEGRO
AZUL
ROJO
VERDE
AMARILLO
CAFE
NARANJA
MORADO
CAFE
VERDE
AZUL
AMARILLO
NEGRO
MORADO
NARANJA
NEGRO
ROJO
VERDE
NARANJA
AMARILLO
MORADO
CAFE
AZUL
ROJO
NEGRO
MORADO
AMARILLO
NARANJA
CAFE
AZUL
VERDE
NARANJA
VERDE
AMARILLO
AZUL
CAFE
MORADO
NEGRO
ROJO
VERDE
AZUL
CAFE
AMARILLO

¿CUAL ES EL COLOR? B

**NEGRO
AZUL
ROJO
VERDE
AMARILLO
CAFE
NARANJA
MORADO
AMARILLO
VERDE
NEGRO
AMARILLO
AZUL
MORADO
NEGRO
VERDE
AZUL
NEGRO
AMARILLO
NARANJA
NEGRO
AZUL
MORADO
CAFE
NEGRO
AZUL
VERDE
NEGRO
CAFE
MORADO
AMARILLO
AZUL
VERDE
NEGRO
AZUL
VERDE
NEGRO
AMARILLO
NARANJA
MORADO
NARANJA
AZUL
NARANJA**

TEMA: 13
CONCEPTO DE CAMBIO

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 30 minutos
De

MATERIAL:
Hojas de Reacciones Comunes al Cambio
Hoja de Por Qué las Personas no Cambian

- OBJETIVO:**
- Demostrar la necesidad de identificar áreas de oportunidad de mejora y la necesidad del cambio para mejorar el desempeño.
 - Mostrar la importancia del papel de los supervisores como promotores del cambio positivo.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que busquen dentro de su Manual la Hoja de "El Cambio - Reacciones Comunes al Cambio".
- Pedirá a cada participante, uno por uno, que lea en voz alta cada una de las reacciones comunes al cambio, y explicará cada una, dejando claro el motivo de cada reacción y cómo contrarrestarlo.
- Explicará uno a uno los porqués de que las personas no cambian, y las maneras de eliminarlos.
- Dejará bien claro en todos los participantes la necesidad de vencer la resistencia al cambio.
- Deberá ser muy enfático y emotivo al transmitir la necesidad del cambio a fin de mejorar el desempeño.

REACCIONES COMUNES AL CAMBIO

TODA INNOVACION IMPLICA UN RIESGO Y, SIN EMBARGO, ESTOS SON ABSOLUTAMENTE NECESARIOS SI SE DESEA PROGRESAR.

LOS CAMBIOS EN LOS NEGOCIOS NO DIFIEREN MUCHO DE LOS CAMBIOS EN OTRAS AREAS DE LA ACTIVIDAD HUMANA Y ESTAN ESTRECHAMENTE VINCULADAS A LAS ACTITUDES DE LAS PERSONAS. AL ANALIZAR ESTAS ACTITUDES, SE DETECTARON ALGUNAS "RAZONES" QUE EXPONEN LOS REACIOS AL CAMBIO. MUCHOS SE SORPRENDERAN AL ESCUCHAR VARIAS DE ELLAS.

LAS HAS ESCUCHADO DE GENTE DE TU PROPIO EQUIPO?

1. ¿INTENTA USTED ENSEÑARME MI OFICIO?
2. NO ME HA CONVENCIDO USTED
3. DEJEME QUE LO PIENSE BIEN
4. YA LO INTENTAMOS ANTES
5. NUESTRA SITUACION ES DISTINTA
6. ESO RESULTARA EN SU DEPARTAMENTO, PERO NO EN EL MIO
7. CAMBIAR CREARIA DEMASIADOS PROBLEMAS
8. PIENSE EN LAS COMPLICACIONES RESULTANTES
9. AQUI SIEMPRE SE HA HECHO DE ESTE MODO
10. SE DE UN COLEGA QUE LO INTENTO, PERO.
11. NO HAY TIEMPO PARA ELLO
12. NUESTRA ORGANIZACION ES DEMASIADO PEQUEÑA.
13. ES UN CAMBIO DEMASIADO GRANDE.
14. JAMAS LO ACEPTARA EL JEFE.
15. NUNCA SE HA HECHO ANTES.
16. VA EN CONTRA DE LAS REGLAS DE LA EMPRESA
17. JAMAS LO ACEPTARA EL PERSONAL
18. FAVORECEMOS LOS CAMBIOS SIEMPRE QUE NO SUPONGAN ALTERACIONES.
19. ES UNA "TORRE DE MARFIL".

REACCIONES COMUNES AL CAMBIO

- 20 - CARECEMOS DE LA NECESARIA AUTORIDAD
- 21 - VOLVAMOS A LA REALIDAD
- 22 - ESO NO ES ASUNTO NUESTRO
- 23 - ¿PARA QUE CAMBIARLO? MARCHA BIEN
- 24 - NO ME GUSTA LA IDEA
- 25 - NO ESTAMOS AUN LISTOS PARA ELLO
- 26 - LORO VIEJO NO APRENDE A HABLAR
- 27 - MAGNIFICA IDEA, PERO IMPRACTICABLE
- 28 - PENSEMOSLO UN POCO MAS
- 29 - AGUARDEMOS A VER QUE PASA
- 30 - JAMAS SE HA INTENTADO HACERLO
- 31 - ¿DE DONDE SACO USTED ESO?
- 32 - NO VA A GUSTARLE A LAS SECRETARIAS
- 33 - ¿LO INTENTO ALGUIEN ANTES?
- 34 - FORMEMOS UN COMITE
- 35 - TODOS ÉSTAMOS DEMASIADOS OCUPADOS PARA HACERLO
- 36 - NO IRA BIEN EN NUESTRA COMPAÑIA
- 37 - DEJALO HASTA QUE NO ESTEMOS TAN ATAREADOS
- 38 - SEREMOS EL HAZMERREIR.
- 39 - ACABAREMOS PERDIENDO EL TIEMPO.
- 40 - NO COMPENSARIA LOS ESFUERZOS
- 41 - NO HAY FORMA DE HACERLO.

REACCIONES COMUNES AL CAMBIO

- 42. HARA QUE QUEDE ANTICUADA LA MAQUINARIA
- 43. HE TOMADO UNA DECISION YA , NO ME LA COMPLIQUE CON HECHOS
- 44. NO VUELVA A LAS MISMAS

TODAS SIN EMBARGO SON "EXCUSAS" PARA LAS MENTES QUE TODAVIA PUEDEN ESTAR "CERRADAS" A LOS CAMBIOS. EN REALIDAD ES POSIBLE QUE ESTEN ENCERRADAS EN UNA "TORRE DE MARFIL"

PARA TODOS AQUELLOS QUE ADMINISTRAMOS Y SUPERVISAMOS PERSONAL, ES IMPORTANTE TENER UN PLAN DE ACCION PARA REDUCIR LOS RIESGOS DE ESAS REACCIONES

¿CUALES SON TUS PLANES DE ACCION PARA CORREGIR O ELIMINAR DICHAS REACCIONES?

TEMA:14
BARRERAS ANTE EL CAMBIO

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Hoja porque las personas no cambian
Rotafolio y Marcadores

- OBJETIVO:**
- Demostrar como romper las barreras ante el cambio
 - Mostrar las condiciones para ser un agente de cambio

EJECUCION:

El Entrenador:

- Comentara la hoja porque las personas no cambian y como ser un agente de cambio
- Pedira que cada participante identifique las barrera más importantes de su área, y generará una discusión respecto a las soluciones que se puden establecer a corto plazo.

PORQUE LAS PERSONAS NO CAMBIAN

CAUSA	ACCIONES A TOMAR
NO RECONOCEN LA NECESIDAD DEL CAMBIO (DESCONOCEN EL PORQUE)	EXPLICARLES LAS RAZONES POR LAS QUE SE TIENE QUE CAMBIAR
TEMEN A LOS RESULTADOS DEL CAMBIO (DESCONOCEN EL OBJETIVO)	DARLE A CONOCER A DONDE SE QUIERE LLEGAR CON EL CAMBIO QUE RESULTADO SE BUSCA LOGRAR
SABEN QUE SE REQUIERE UN CAMBIO, PERO DESCONOCEN QUE SE DEBE CAMBIAR	EXPLICARLES QUE ELEMENTOS O ASPECTOS SON LOS QUE SE REQUIEREN CAMBIAR
CARECEN DE SENTIDO DE URGENCIA PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO	CONVENCERLOS, RACIONALMENTE DE LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS AHORA
NO SABEN COMO IMPLEMENTAR EL CAMBIO	DISEÑAR UN PLAN PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO Y DARLO A CONOCER A TODOS LOS INVOLUCRADOS EN DICHA IMPLEMENTACION DEJARLES CLARO CUAL ES SU PARTICIPACION EN EL PROCESO DEL CAMBIO
NO LES INTERESA CAMBIAR	REVISAR SU MOTIVACION DAR REFORZAMIENTO POSITIVO Y NEGATIVO EXPLICARLES LAS RAZONES POR LAS QUE SE TIENE QUE CAMBIAR CONVENCERLOS DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO HACERLES VER LOS BENEFICIOS DEL CAMBIO PARA ELLOS
SIENTEN QUE EL CAMBIO LOS HARA TRABAJAR EXCESIVAMENTE	REVISAR LAS EXIGENCIAS DEL CAMBIO HACERLES VER QUE EL CAMBIO LES PERMITIRA TRABAJAR MEJOR, NO NECESARIAMENTE MAS, Y AUN CUANDO SE REQUIERA UN MAYOR ESFUERZO, ESTO REDITUARA EN MAS EFICIENCIA Y EFICACIA MEJOR CALIDAD Y RESULTADOS SUPERIORES

CONDICIONES PARA SER UN AGENTE DE CAMBIO



MUCHAS VECES NOSOTROS COMO PARTE DE LA GERENCIA, REQUERIMOS A NUESTRA GENTE QUE HAGA COSAS DE UNA MANERA DIFERENTE. PUEDE QUE SEAN LOS METODOS EN QUE SE HACE EL TRABAJO, O LA TECNICA, ETC. PODEMOS REQUERIRLE QUE TRABAJEN MAS RAPIDO O POR MAS TIEMPO. PUEDE QUE EN ALGUN MOMENTO LES PIDAMOS QUE CAMBIEN SU CONDUCTA, AUNQUE ESTO NO SEA LO QUE MAS LE GUSTE A LA GERENCIA O A LOS TRABAJADORES. NO IMPORTA CUAL SEA EL CAMBIO ES AQUI DONDE ENTRAMOS NOSOTROS COMO AGENTES DE CAMBIO. PARA LLEVAR A CABO EL PAPEL DE AGENTE DE CAMBIO EFICAZMENTE, HAY ALGUNOS FACTORES QUE ESTE DEBE CONOCER Y UTILIZAR PARA LOGRAR LOS CAMBIOS REQUERIDOS. SU USO EFECTIVO PRODUCE COMO RESULTADOS POSITIVOS EL TENER UN MEJOR TRABAJADOR.

RECONOCER LA NECESIDAD DEL CAMBIO

ANTES QUE PODAMOS IMPLEMENTAR CUALQUIER PROCESO DE CAMBIO TENEMOS QUE HACER QUE NUESTRA GENTE RECONOZCA LA NECESIDAD DE CAMBIO. HABRA QUE PRESENTAR LOS HECHOS PARA QUE LA PERSONA PUEDA ENTENDER EL PORQUE ESTAMOS REQUIRIENDO UN CAMBIO. SI ESTO NO OCURRE U OCURRE A MEDIAS, LA PERSONA A LA QUE QUEREMOS AYUDAR A CAMBIAR NO VA A TENER NINGUN INCENTIVO RACIONAL PARA HACERLO.

APOYAR EL CAMBIO

MUCHAS VECES EL CAMBIO SE IMPONE COMO UN DECRETO SIN NUESTRA PARTICIPACION Y ASI NO NOS DAMOS CUENTA PORQUE ES NECESARIO. DEBEMOS UTILIZAR EL PRIMER PASO Y RECONOCER SU NECESIDAD LUEGO QUE ESTO HAYA OCURRIDO, DEBEMOS APOYAR ESE CAMBIO CUANDO NUESTRA GENTE EMPIEZA EL PROCESO DE CAMBIO TENEMOS QUE HACERLES SABER QUE APOYAMOS SUS ESFUERZOS, Y ESTAMOS DISPONIBLES PARA AYUDAR.

REFORZAR POSITIVAMENTE O NEGATIVAMENTE LA REACCION AL CAMBIO

REFORZAMIENTO POSITIVO SIGNIFICA QUE LE DIGAS A LA GENTE QUE ES CORRECTO LO QUE HACE CUANDO ESTA HACIENDO LO QUE ES NECESARIO. REFORZAMIENTO NEGATIVO NO ES CASTIGO. REFUERZAS NEGATIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO CUANDO LE DICES A UN EMPLEADO, QUE LO QUE ESTA HACIENDO NO ES CORRECTO O ACEPTABLE Y CUAL ES LA RAZON. DEBEMOS CONTINUAR REFORZANDO A NUESTRA GENTE AL ESTAR INTENTANDO SU PROCESO DE CAMBIO.

LA SUPERVISION ACTIVA PERMITE A LA GENTE CONOCER PRACTICA Y CONCRETAMENTE SI SU TRABAJO ES ACEPTABLE O INACEPTABLE. DEBEMOS, POR LO TANTO, DESALENTAR LAS REACCIONES AL CAMBIO Y APOYAR LAS ACCIONES POSITIVAS.

CONDICIONES PARA SER UN AGENTE DE CAMBIO

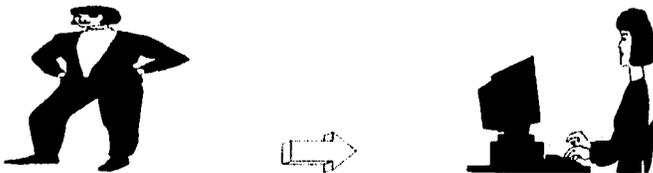
RECONOCER AREAS DIFICILES Y CREAR ZONAS DE ESTABILIDAD.

DEBEMOS ESTAR ALERTAS A LAS COSAS QUE NUESTRA GENTE PUEDA CAMBIAR Y AQUELLAS QUE NO RESULTAN TAN FACILES DE CAMBIAR. SI LES PEDIMOS QUE HAGAN ALGO DIFERENTE, NO LO PODEMOS HACER MUY DIFICIL ESPERANDO UN CAMBIO DE LA NOCHE A LA MAÑANA PARA LOGRAR EL CAMBIO DESEADO, DEBEMOS COMPRENDER QUE LA GENTE NO CAMBIA AL MISMO PASO UNOS TARDARAN MAS QUE OTROS PARA AYUDAR A NUESTRA GENTE A MOVERSE DE UNA ZONA A OTRA, DEBEMOS ESTABLECER UN CONCEPTO DE MEDIDA PARA QUE DE ESTA MANERA ELLOS PUEDAN VER SU PROGRESO EN ESTE MUNDO DE CAMBIO Y CONFUSION, LA GENTE NECESITA SER MAS CAPAZ DE ORGANIZAR SU VIDA LABORAL DE TAL FORMA QUE LAS INCERTIDUMBRES DIARIAS NO SE VUELVAN AGOBIANTES CUANDO ESTO SUCEDE, LA GENTE DEJA DE TRABAJAR PRODUCTIVAMENTE. POR LO TANTO, LA SUPERVISION DEBE PROPORCIONAR UNA ZONA DE ESTABILIDAD PARA QUIENES DEPENDEN DE ELLA PARA LOGRARLO, LOS ADMINISTRADORES DEBEN REDUCIR LA AMBIGUEDAD DANDO INSTRUCCIONES CLARAS Y FIRMES ESTAS EXPECTATIVAS CLARAS Y LOS ESTANDARES SE CONVERTIRAN EN LAS ZONAS DE ESTABILIDAD NECESARIAS

SEA USTED MISMO UN MODELO POSITIVO - TRANSMITA CONFIANZA

EL PEDIRLE A UNA PERSONA QUE CAMBIE, ES SOLO PARTE DEL PROCESO DEBEMOS DEMOSTRARLES A ESAS PERSONAS POR MEDIO DE NUESTRAS ACCIONES EL COMPORTAMIENTO DE TRABAJO QUE PERSEGUIMOS SU GENTE ESPERA DE USTED UN GUIA, UN LIDER. EL DEJARLOS SIN ESE LIDERAZGO AFECTA SUS OPORTUNIDADES DE DEMOSTRAR EL CAMBIO QUE QUEREMOS

SI MIRAMOS NUESTRO PROPIO COMPORTAMIENTO A LA LUZ DE ESTAS RESPONSABILIDADES, Y DESARROLLAMOS PLANES ESPECIFICOS PARA EJECUTARLAS, DEBEMOS SER CAPACES DE INCREMENTAR NUESTRA EFICIENCIA COMO AGENTES DE CAMBIO, Y POR LO TANTO COMO SUPERVISORES, JEFES GERENTES Y PERSONAS



TEMA:15
LA DOBLE DIMENSION DEL SUPERVISOR

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

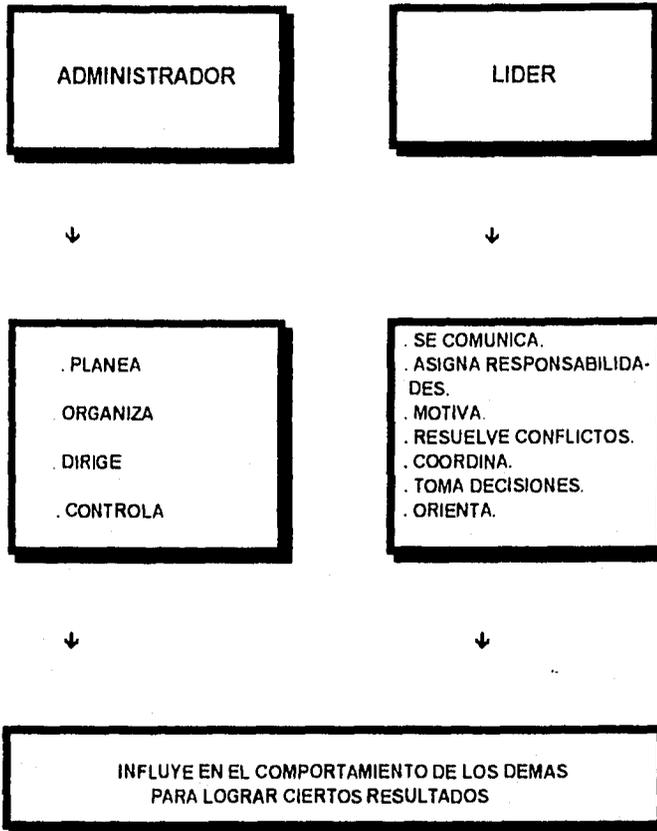
TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Hoja doble dimension del supervisor
Rotafolio y Marcadores

- OBJETIVO:**
- Mostrar la funcion que deben desempeñar como lideres

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Comentara la hoja doble dimensión del supervisor
 - Pedira que cada participante identifique las áreas de mejoría más importantes de su persona, y generará una discusión respecto a las soluciones que se pueden establecer a corto plazo.

DOBLE DIMENSION DE LA SUPERVISION



TEMA:16
ESTILOS DE SUPERVISION

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Hojas reglas básicas de supervisión y
criterios para una supervisión eficaz
Rotafolio y Marcadores

OBJETIVO:
• Mostrar las reglas y criterios para una supervisión eficaz

EJECUCION:
El Entrenador:

- Comentara la hojas reglas básicas de supervisión y criterios básicos para una supervisión eficaz.
- Pedira que cada participante identifique los punto más importantes y generará una discusión respecto a las conclusiones que se pueden establecer a corto plazo.

REGLAS BASICAS DE SUPERVISION



- 1 - ESTABLECER, TANTO PARA SI COMO PARA SUS SUBORDINADOS, METAS REALISTAS PARA LOGRARLAS CON EXITO A CORTO PLAZO
- 2 - DAR SEGUIMIENTO A LAS ASIGNACIONES DE TRABAJO, PARA ASEGURAR UNA ADECUADA EJECUCION Y CONFRONTAR A LA GENTE CUANDO LAS AREAS NO ESTAN DE ACUERDO CON LOS PATRONES ESTABLECIDOS
- 3 - DISPONER DE LA GENTE COMO SU PRINCIPAL RECURSO PARA CUMPLIR CON LAS METAS DEL AREA Y DE LA EMPRESA
- 4 - VER TODO EL DEPARTAMENTO EN RELACION CON TODA LA EMPRESA
- 5 - SER RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS MODELANDO EL COMPORTAMIENTO APROPIADO DE CADA UNO PARA LOGRAR UN TRABAJO PERMANENTE DE EQUIPO
- 6 - TENER UN GRAN DOMINIO TECNICO DEL AREA DE TRABAJO Y LA HABILIDAD DE CONTROLARLA OPERACIONAL Y TACTICAMENTE
- 7 - DESARROLLAR UNA MOTIVACION Y UNA MORAL MAS FUERTE EN LOS SUBORDINADOS PARA HACERLOS SENTIR COMO MIEMBROS PARTICIPES DE UN EQUIPO Y CONTRIBUYENDO AL LOGRO DE LAS METAS DEL GRUPO Y DEL EQUIPO.
- 8 - CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DEL AREA DE TRABAJO EN SU FORMA OPERATIVA-ADMINISTRATIVA, TENIENDO LA HABILIDAD Y CAPACIDAD DE UTILIZARLAS EFICAZMENTE
- 9 - PRESENTAR EN UNA FORMA CLARA Y OBJETIVA, NUEVAS IDEAS A LOS SUPERIORES, COMPAÑEROS Y SUBORDINADOS
- 10 - COOPERAR CON LOS COMPAÑEROS DE TODOS LOS NIVELES PARA APOYAR LAS METAS DE LOS DEMAS EN BENEFICIO DE LA EMPRESA.

CRITERIOS BASICOS PARA UNA SUPERVISION EFICAZ



1. ESTABLECE METAS REALISTAS PARA SI MISMO Y PARA SU DEPARTAMENTO
2. NO NIEGA O EXCUSA PERDIDAS, INEFICIENCIAS O TIEMPOS MUERTOS
3. VISUALIZA LA BUENA EJECUCION DE LOS TRABAJOS DE SUS SUBORDINADOS COMO UNA MEDIDA DE SU PROPIA EFICIENCIA
4. DELEGA TRABAJOS Y AUTORIDAD, Y COMPARTE RESPONSABILIDADES EN AQUELLAS PERSONAS BAJO SU SUPERVISION
5. DA SEGUIMIENTO A ASIGNACIONES DE TRABAJO PARA ASEGURAR UNA ADECUADA EJECUCION
6. CONFRONTA A LA GENTE QUE SUPERVISA CUANDO EL TRABAJO NO RESPONDE A SUS ESTANDARES ESTABLECIDOS
7. VE EL TOTAL DE SU DEPARTAMENTO EN RELACION A LA EMPRESA COMO UN TODO.
8. VE EL FUTURO COMO ALGO QUE EL HACE QUE OCURRA, NO COMO ALGO QUE LE OCURRE A EL.
9. JUZGA LAS IDEAS POR EL MERITO, NO CON BASE A QUIEN LAS ORIGINO
10. SE ORIENTA HACIA LA PRODUCTIVIDAD Y COOPERA CON NUEVOS PROCEDIMIENTOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.
11. VISUALIZA A LA GENTE COMO EL PRINCIPAL RECURSO QUE USA PARA CUMPLIR LAS METAS.
12. FUNCIONA COMO UN ORGANIZADOR Y CONDUCTOR DE INFORMACION HACIA ARRIBA, HACIA ABAJO Y LATERALMENTE.
13. ENTIENDE Y SE ASEGURA DE CUMPLIR CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA Y RECOMIENDA CAMBIOS CUANDO SON NECESARIOS

CRITERIOS BASICOS PARA UNA SUPERVISION EFICAZ

14. SE HACE RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE SUS SUBORDINADOS
15. MODELA UN COMPORTAMIENTO APROPIADO PARA SUS SUBORDINADOS
16. ESTA FISICAMENTE DISPONIBLE PARA SUS SUBORDINADOS CUANDO SE LE NECESITA
17. RECONOCE QUE EL DINERO NO ES EL UNICO SISTEMA DE RECOMPENSA PARA LA EJECUCION DEL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS
18. COOPERA CON SUS COMPAÑEROS PARA APOYAR LAS METAS DE LOS DEMAS Y DE LA EMPRESA
19. PLANEA Y CONDUCE JUNTAS EFICACES
20. PRESENTA EN UNA FORMA EFICAZ SUS IDEAS A SUS SUPERIORES SUBORDINADOS Y COMPAÑEROS
21. ENTIENDE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE CONTROL EN SU FORMA DE OPERACION Y TIENE LA VOLUNTAD Y CAPACIDAD DE USARLAS
22. ACEPTA LA CRITICA COMO UNA BASE PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
23. COMUNICA AMBOS TIPOS DE REFORZAMIENTO POSITIVO Y NEGATIVO
24. RECONOCE QUE LA GENTE HACE MEJOR SU TRABAJO CUANDO TIENE UN SENTIDO DE ESTAR INTEGRADOS EN EL
25. SE HACE RESPONSABLE DE LA MOTIVACION Y MORAL DE SUS SUBORDINADOS
26. TIENE UN BUEN ENTENDIMIENTO TECNICO DE LAS AREAS QUE SUPERVISA



TEMA:17
CONCEPTO DE METAS Y ESTANDARES

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Hoja de metas y estándares,
Rotafolio y Marcadores

- OBJETIVO:**
- Conocer que entienden los participantes por metas y estándares.
 - Unificar criterios de interpretación respecto a metas y estándares.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitara a los participantes que expresen sus personales definiciones respecto a metas y estándares.
 - Proporcionará a cada asistente una hoja que incluye la definición, tipos y utilidad de las metas y los estándares en general
 - Pedira que cada participante identifique los estándares más importantes de su área, y generará una discusión respecto a las metas que se pueden establecer a corto plazo.

IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES

CONCEPTO DE META

UNA META ES SIMPLEMENTE UN OBJETIVO QUE DESEAMOS LOGRAR O ALCANZAR Y DEBE ESTAR RELACIONADA CON UN PLAZO DE TIEMPO QUE PUEDA SER LARGO (UN AÑO O MAS), MEDIANO (UN SEMESTRE, UN MES, UNA SEMANA), O CORTO (UN DIA, UN TURNO, UNA HORA)

PARA QUE UNA META SEA ALCANZABLE, SE REQUIERE QUE ESTA SEA REALISTA Y PARA LOGRARLO, ES NECESARIO QUE CUANDO SE ESTABLECE, SE RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

- PORQUE
- CUANDO
- QUIEN
- COMO
- DONDE

SIN ESTOS ELEMENTOS NO SE TRATARA DE UNA META SINO DE UN SUEÑO, O UN SIMPLE DESEO

¿ QUE SUCEDE SI TENEMOS MAS DE UNA META ?

EN ESTE CASO, ES NECESARIO ORDENAR LAS METAS DE ACUERDO A SU PRIORIDAD, ESTO ES DAR UN VISTAZO A TODO AQUELLO QUE TENEMOS QUE ALCANZAR, ADJUDICANDOLE UN VALOR. EN BASE AL VALOR QUE TENGA CADA META, SE ESTABLECEN LAS QUE SON PRIORITARIAS Y SE LLEVAN A CABO EN FUNCION DE ESA PRIORIDAD; ENFOCANDO NUESTROS RECURSOS Y ESFUERZOS, EN PRIMER LUGAR AL LOGRO DE LA META MAS IMPORTANTE, PARA DESPUES ENFOCARNOS A AQUELLO QUE SEA SECUNDARIO

EN TODOS LOS NEGOCIOS, LAS METAS DE LA EMPRESA, ESTAN RELACIONADAS CON LO QUE EL MERCADO DEMANDA, ASI COMO CON LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS CON QUE CUENTA DICHA EMPRESA.

IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES

CONCEPTO DE ESTANDAR

UN ESTANDAR ES UNA NORMA. UNA MANERA DE MEDIR.

PUEDEN EMPLEARSE ESTANDARES EN CUALQUIER ACTIVIDAD QUE SE LLEVE A CABO COMO PUEDEN SER LA CANTIDAD DE ARTICULOS QUE UNA CAJERA MARCA EN UNA HORA, PARA SABER QUE TAN EFICIENTE ES

EN NUESTRA VIDA DIARIA, TODOS UTILIZAMOS ESTANDARES INFORMALES. TENEMOS QUE LEVANTARNOS A DETERMINADA HORA PARA LLEGAR AL TRABAJO A TIEMPO. UTILIZAMOS UN TIEMPO DETERMINADO PARA BAÑARNOS, VESTIRNOS, DESAYUNAR Y TRANSPORTARNOS A NUESTRO LUGAR DE TRABAJO.

SI NOS LEVANTAMOS DESPUES DE LA HORA EN QUE ACOSTUMBRAMOS LEVANTARNOS SIEMPRE, HACEMOS LOS AJUSTES NECESARIOS PARA LLEGAR A TIEMPO. PUEDE SER UN DESAYUNO MAS RAPIDO O QUE UTILICEMOS UN MEDIO DE TRANSPORTE DISTINTO AL QUE UTILIZAMOS SIEMPRE.

EXISTEN VARIOS TIPOS DE ESTANDARES CALIDAD, DESEMPEÑO, TIEMPO CANTIDAD, PRECISION, ETC.

HAY CUATRO FORMAS BASICAS DE ESTABLECER ESTANDARES

1. HISTORIA: ¿ CUANTO TIEMPO SE NECESITO EN EL PASADO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD ?
2. ESTUDIO DE TIEMPOS: REGISTRO DETALLADO DE OPERACIONES CRONOMETRADAS
3. ESTIMADOS: ¿ CUANTO TIEMPO CONSIDERO QUE SE NECESITA PARA RELIZAR LA ACTIVIDAD ?
4. OBSERVACION: ¿ CUANTO TIEMPO SE REQUIERE EN REALIDAD PARA HACER LA ACTIVIDAD ?

EN CONCLUSION, UN ESTANDAR ES UNA NORMA QUE SE UTILIZA CON EL FIN DE LOGRAR QUE LAS COSAS SUCEDAN EN EL TIEMPO QUE SABEMOS QUE PUEDEN SER EJECUTADAS. EL USO DE ESTANDARES ADECUADOS PARA LA REALIZACION DE CUALQUIER ACTIVIDAD, NOS INDICA LA EXISTENCIA DE PROBLEMAS, CUANDO SE PROGRAMA UN TRABAJO EN BASE A UN ESTANDAR Y DICHO TRABAJO NO ES CUMPLIDO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO

TEMA:18
EJERCICIO: METAS Y ESTANDARES

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 30 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio,
Marcadores y Monedas

- OBJETIVO:**
- Vivenciar el uso de metas y estándares.
 - Demostrar con los resultados del ejercicio la importancia de establecer metas y conocer estándares.

EJECUCION:

El Entrenador

- Explicará que el ejercicio consiste en:
- Cada participante recibirá 10 monedas.
- Deberán lanzar las monedas dentro de un blanco previamente establecido.
- Cada moneda lanzada tendrá un costo de 100 pesos. Deberán ser lanzadas las 10 monedas.
- Las monedas podrán ser lanzadas desde tres distancias diferentes cada una con una ganancia, en caso de haber dado en el blanco, de 10, 25 y 50 pesos respectivamente. (La ganancia mayor corresponderá a la distancia más grande)
- Se anotarán los resultados en una hoja de rotafolio.
- Se pedirá a los participantes que en base a la experiencia anterior, se establezcan metas a lograr.
- Se repetirá el ejercicio, considerando el plan hecho por los participantes, y se compararán los resultados.
- Finalizará propiciando que el grupo haga conclusiones respecto al uso de metas y estándares.

ASIGNACION

NOMBRE: _____

GRUPO: _____

CALIFIQUESE USTED MISMO EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS

CARACTERISTICA	1	2	3	4	5
ESTABLECER METAS PARA SI MISMO Y PARA LO SUBORDINADOS					
DAR SEGUIMIENTO A LAS ASIGNACIONES					
DAR ENTRENAMIENTO Y DESARRO- LLAR A LOS SUBORDINADOS					
MOTIVAR A LOS SUBORDINADOS					
COOPERAR CON LOS COMPAÑEROS DE TODOS LOS NIVELES					

ESCALA: 1 = NUNCA LO HAGO, 2 = LO HAGO 25% DEL TIEMPO, 3 = LO HAGO 50% DEL TIEMPO
4 = LO HAGO 75% DEL TIEMPO, 5 = LO HAGO 100% DEL TIEMPO.

POR SU IMPORTANCIA LA CARACRTERISTICA QUE VOY A ESCOGER PARA MEJORAR

ES: _____

ESCRIBIR EL PLAN DE ACCION PARA MEJORAR: _____

FECHA DE INICIO: _____

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
Y DE SUPERVISION**

SESION III

OBJETIVO:

- DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ABIERTA.
- DEMOSTRAR LA UTILIZACION DE LA COMUNICACION EN DOS SENTIDOS
COMO HERRAMIENTA DE SUPERVISION.
- DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE
SUPERVISION.
- CONCIENTIZAR A LOS PARTICIPANTES SOBRE LOS ELEMENTOS DE LA MO-
TIVACION INTRINSECA.
- DEMOSTRAR LA RELACION ENTRE LA MOTIVACION INDIVIDUAL Y EL PRO-
GRESO DE LA EMPRESA.

ACTIVIDADES:

- REVISION DE LA ASIGNACION.
- ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION.
- FILTRAJE.
- EJERCICIO: COMUNICACION EN DOS SENTIDOS Y SEGUIMIENTO.
- LA MOTIVACION INTRINSECA.
- EJERCICIO: MOTIVANDO PARA CUMPLIR UNA TAREA.

ASIGNACION:

ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS DE COMUNICACION

TEMA:19
REVISION DE LA ASIGNACION

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

OBJETIVO:

- Asegurar el establecimiento de metas reales de cada participante así como el cumplimiento de las mismas.
- Involucrar a todos los asistentes en la contribución del logro de las metas de sus compañeros.
- Ejemplificar casos de confrontación cuando no se cumpla con la asignación.

EJECUCION:

El Entrenador

- Solicitará a todos los participantes la copia fotostática de su asignación.
- Solicitará a los asistentes que expongan los resultados de su asignación.

TEMA:20
ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION

MEDIO:
Discusion

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 25 minutos

MATERIAL:
Acetato, Retroproyector

OBJETIVO:

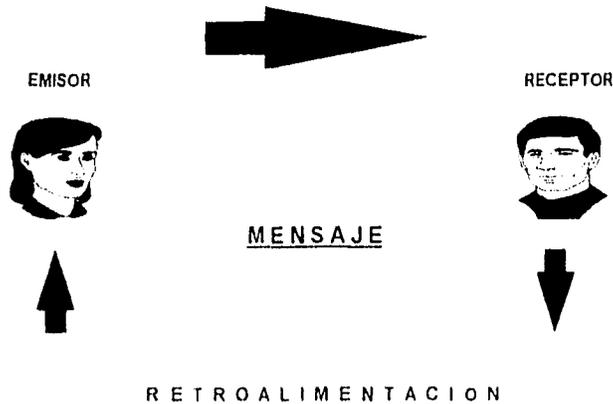
- Dar a conocer los elementos que conforman una adecuada comunicación.
- Exponer aquello que constituye barreras de la comunicación.
- Exponer las técnicas para evitar el filtaje y barreras de la comunicación.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Mostrara un acetato que muestra los elementos y características de la comunicación.
- Pedirá al grupo su participación para que se identifiquen las barreras de la comunicación más frecuentes en sus áreas y las consecuencias que resultan.
- Propiciará que los asistentes generen planes de acción y compromisos para corregir y prenevir dichos problemas.

LOS ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION



"COMUNICAR" ES:

TRANSMITIR UN MENSAJE QUE SEA ENTENDIDO

LA COMUNICACION DEBE SER:

- CLARA
- ABIERTA
- OPORTUNA
- PRECISA
- VERAZ

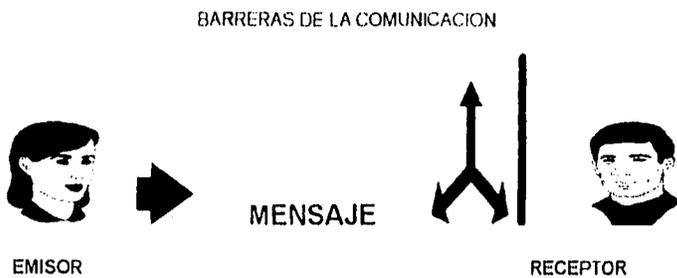
TIPOS DE COMUNICACION:

VERBAL (25 %)	NO VERBAL (75 %)
<p>LA COMUNICACION VERBAL SE VALE DEL IDIOMA PARA TRANSMITIR UNA INFORMACION.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ORAL (AL HABLAR). - ESCRITA (AL ESCRIBIR). 	<p>LA COMUNICACION NO VERBAL SE REFIERE A TODO AQUELLO QUE NOS TRANSMITE UN MENSAJE, INDEPENDIENTEMENTE QUE SE UTILICE O NO PALABRAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - TONO AL HABLAR. - ACTITUDES DEL CUERPO. - GESTOS FACIALES. - OBJETOS (ROPA, MUEBLES, ETC.).

BARRERAS DE LA COMUNICACION

LO SIGUIENTE ES UNA LISTA DE ALGUNAS DE LAS SITUACIONES COMUNES QUE ACTUAN COMO BARRERAS DE LA COMUNICACION ES NECESARIO DESARROLLAR UNA CONCIENCIA DE ESTAS AL EXPERIMENTARLAS COMO EL PRIMER PASO PARA ELIMINAR O SUPERARLAS

¿ CUALES PUEDEN SER OTRAS BARRERAS DE LA COMUNICACION ?



- 1 - EL RECEPTOR OYE LO QUE QUIERE OIR
- 2 - EL EMISOR Y EL RECEPTOR TIENEN PERCEPCIONES DISTINTAS DEL MENSAJE
- 3 - EL RECEPTOR EVALUA LA FUENTE DEL MENSAJE Y QUIZAS NO "OIRA" EL MENSAJE DEBIDO A LA OPINION NEGATIVA QUE TIENE DE LA FUENTE / EMISOR.
- 4 - EL RECEPTOR IGNORA LA INFORMACION CONTRADICTORIA.
- 5 - LAS PALABRAS O FRASES TIENEN SENTIDOS DIFERENTES PARA EL EMISOR QUE PARA EL RECEPTOR
- 6 - EL EMISOR O RECEPTOR IGNORA LA COMUNICACION VERBAL DEL OTRO.
- 7 - EL EMISOR O RECEPTOR ESTA DESCONCERTADO O FISICAMENTE ENFERMO Y NO HACE CASO AL PROCESO DE COMUNICACION.
- 8 - EL AMBIENTE OFRECE DEMASIADAS DISTRACCIONES, COMO POR EJEMPLO MUCHO RUIDO O ACTIVIDAD CONSTANTE.

FILTRAJE



COMO CORREGIR EL PROBLEMA DEL FILTRAJE

- | | | |
|-----------------------------|---|---------------------|
| 1 - HACER PREGUNTAS | = | PEDIR QUE REPITA |
| 2 - REPETIR LO QUE ENTENDIO | = | OBTENER INFORMACION |
| 3 - ESCRIBIR | = | REVISAR |
| 4 - ESTAR ATENTO | = | EMPATIA |
| 5 - SER OBJETIVO | = | ELIMINAR "FLOREO" |

COMO MEJORAR LA COMUNICACION

TU TE COMUNICAS

CUANDO DAS INSTRUCCIONES:

- DILAS CLARAMENTE
- ASEGURATE QUE SON COMPRENDIDAS
- VERIFICA QUE ESTEN LLEVADAS A CABO
- ESCRIBELAS SIEMPRE QUE SEA POSIBLE
- MANTENTE ABIERTO A DUDAS MIENTRAS SE REALIZAN TUS INSTRUCCIONES

CUANDO PIDES INFORMES:

- ASEGURATE QUE ENTENDISTE LO CORRECTO
- PIDE QUE TE REPITAN EL MENSAJE
- PREGUNTA CUANDO TENGAS DUDAS
- CUANDO SEA POSIBLE PIDELAS POR ESCRITO

CUANDO SUPERVISAS TRABAJO:

- ASEGURATE QUE TUS INSTRUCCIONES FUERON COMPRENDIDAS
- VERIFICA QUE EL TRABAJO SEA DE ACUERDO A TUS INSTRUCCIONES
- PREGUNTA SI EXISTEN PROBLEMAS

CUANDO HACES REPORTES:

- HAZLO POR ESCRITO.
- OBTEN CONFIRMACION.
- ASEGURATE QUE SON RECIBIDAS

METODOS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

COMUNICACION VERBAL

LA CONVERSACION DIARIA NORMAL ES EL MEDIO MAS IMPORTANTE DE COMUNICACION ENTRE TU Y TUS EMPLEADOS SIN EMBARGO, PUEDEN APARECER MUCHAS BARRERAS, AUNQUE ESTO PAREZCA MUY SIMPLE LAS PALABRAS SON UNICAMENTE UN MEDIO PARA EXPLICAR LO QUE QUIERES. DEBEMOS UTILIZARLAS CON PROPIEDAD Y ASEGURARNOS QUE SU SIGNIFICADO ES PERCIBIDO ADECUADAMENTE TAMBIEN IMPORTANTES, PERO FRECUENTEMENTE OLVIDADAS, SON LAS EXPRESIONES FACIALES, GESTOS, POSTURAS, TONO DE VOZ Y LA INFLEXION DE LAS MISMA PARA OBTENER EL MEJOR USO DE LA COMUNICACION VERBAL Y ESTAR SEGURO DE QUE OBTIENES UNA RESPUESTA POSITIVA A LO QUE DICES. PRESTA TANTA ATENCION A LO QUE DICES, COMO A LA MANERA EN QUE LO DICES ASI, PON ATENCION A LA RETROALIMENTACION DE TU INTERLOCUTOR

COMUNICACION ESCRITA

MUCHAS PERSONAS QUE CONVERSAN Y SE EXPRESAN DE FORMA CLARA Y EFECTIVA, TIENEN LA TENDENCIA A CONVERTIRSE MUY FLORIDOS EN LA COMUNICACION ESCRITA. TRATA DE ESCRIBIR EN FORMA SENCILLA Y EN EL LENGUAJE DEL LECTOR. LIMITA CADA ESCRITO (CARTA, MEMORANDUM, ETC) A UN SOLO ASUNTO SI, POR ALGUNA RAZON ESPECIAL, SIENTES QUE SE DEBERIA ENVIAR UNA CARTA A UN EMPLEADO, HAZLA EN FORMA BREVE Y PERSONAL.

REUNIONES O JUNTAS CON LOS EMPLEADOS

CUANDO TENGAS REUNIONES CON TUS EMPLEADOS PARA DISCUTIR UNA NUEVA POLITICA O PROCEDIMIENTO O PARA REVISAR LOS AVANCES DE LOS PLANES, DESISTE DE LA TENTACION DE DECIR LAS COSAS TAN RAPIDO COMO SEA POSIBLE, PARA QUE REGRESEN PRONTO A SU TRABAJO. TRATA DE HACER LA REUNION SIN FORMALIDADES Y ESTIMULARLOS A DISCUTIR O PARTICIPAR. CONTESTA EN LA FORMA MAS COMPLETA Y HONESTA QUE PUEDAS A TODAS LAS PREGUNTAS. SI NO SABES LA RESPUESTA, PROMETELES AVERIGUARLA Y COMUNICARLA DESPUES. NO HAY NADA MAS FRUSTRANTE PARA LOS EMPLEADOS QUE UN JEFE QUE NO PUEDA EXPLICAR ALGO Y SE NIEGUE A AVERIGUAR LAS RESPUESTAS A PREGUNTAS ESPECIFICAS, O QUE INVENTE RESPUESTAS QUE, CON EL TIEMPO SE DESCUBRIRA QUE FUERON ERRONEAS.

TEMA:21
EJERCICIO: COMUNICACION EN DOS SENTIDOS Y SEGUIMIENTO

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 25 minutos

MATERIAL:
Hoja con figuras Geométricas y
Hojas Blancas

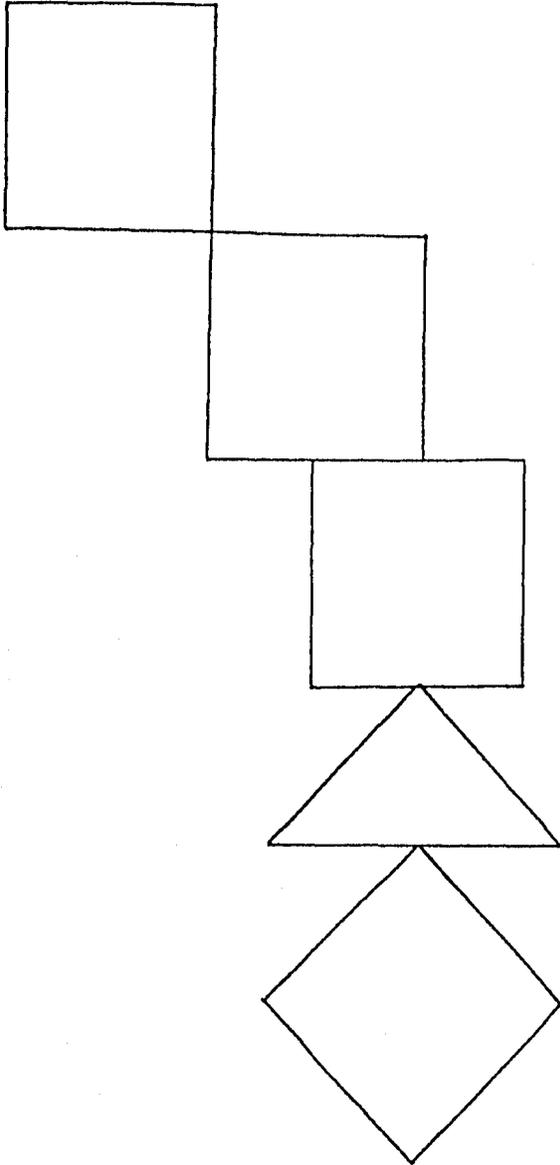
- OBJETIVO:**
- Vivenciar la importancia que tiene la adecuada utilización de los elementos de la comunicación.
 - Demostrar la importancia que tiene el seguimiento a las asignaciones para asegurar el resultado.

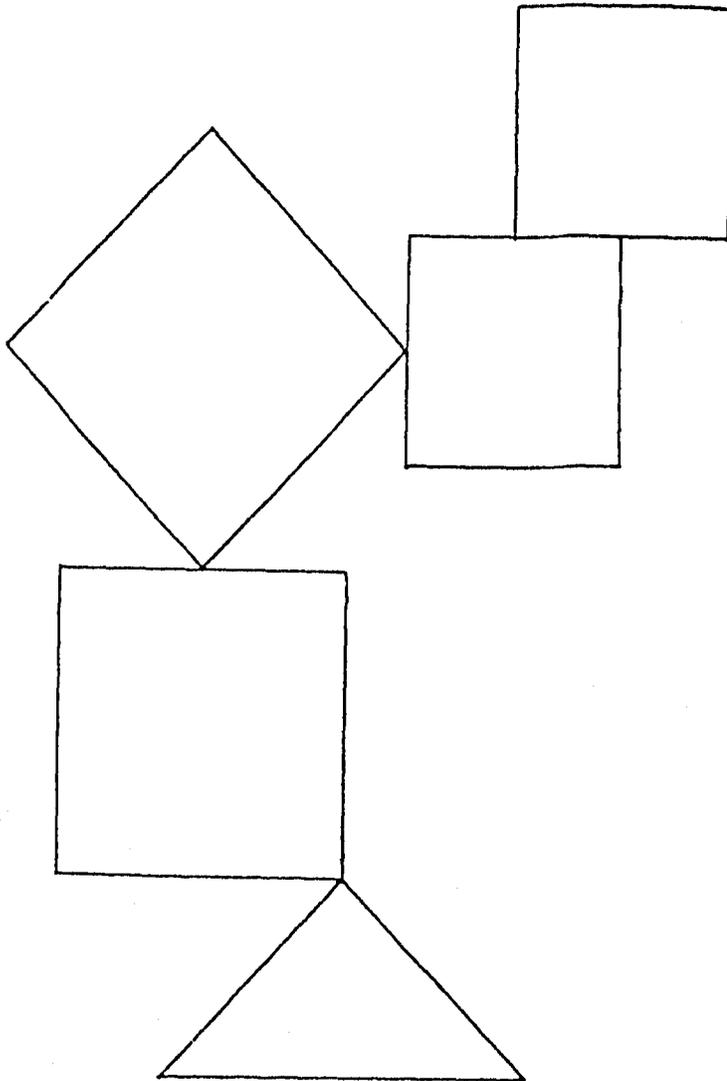
EJECUCION:

El Entrenador:

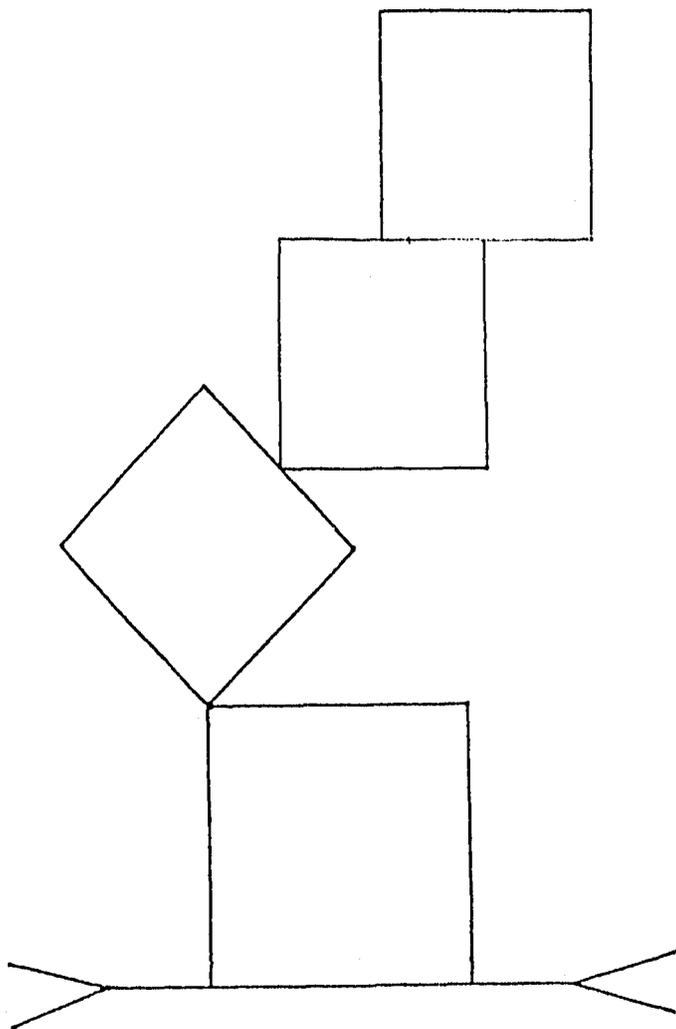
- Solicitará a un voluntario que se coloque detras del rotafolio.
- Proporcionará a cada participante una hoja en blanco.
- Dará al voluntario una hoja que contiene dibujos de figuras geométricas.
- Pedirá al voluntario que no muestre la hoja, y que no salga detrás del rotafolio, y que desde ese lugar de instrucciones para que los demás asistentes, que no pueden hacer preguntas, dibujen las figuras geométricas
- Al término, recopilara los dibujos hechos por el grupo.
- Solicitará un nuevo voluntario para que realice el mismo ejercicio, con la variante de que en esta ocasión, los demás asistentes pueden hacer preguntas al voluntario
- Pedirá a otro voluntario que realice de nuevo el ejercicio, con la variante de que en esta ocasión se permite hacer todo para que el grupo logre realizar los dibujos con la simetría del original, evitando solamente que el voluntario muestre la hoja o dibuje en otra.
- Propiciará que el voluntario final de seguimiento durante el ejercicio para asegurar el resultado.
- Pedirá la participación del grupo para que se identifiquen las ventajas de la utilización de una comunicación adecuada con seguimiento.

LA COMUNICACION EN DOS SENTIDOS Y EL SEGUIMIENTO





LA COMUNICACION EN DOS SENTIDOS Y EL SEGUIMIENTO



TEMA:22
LA MOTIVACION INTRINSECA

MEDIO:
Discusión

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Hajas con Elementos de Motivación Intrínseca

OBJETIVO:

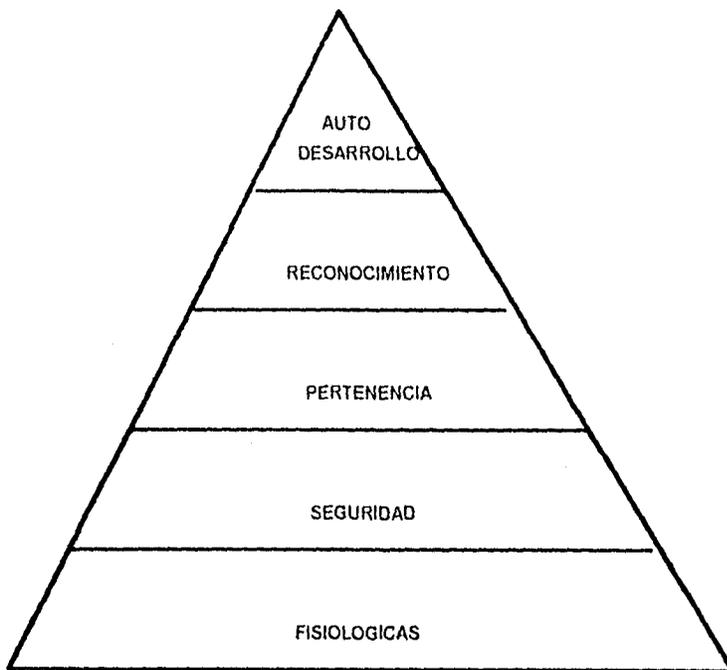
- Hacer que los participantes expongan sus puntos de vista respecto a la problemática detectada en el ejercicio anterior.
- Exponer los elementos que constituyen la motivación intrínseca.
- Propiciar la utilización de lo aprendido para enriquecer las técnicas de motivación con el personal a su cargo.

EJECUCION:

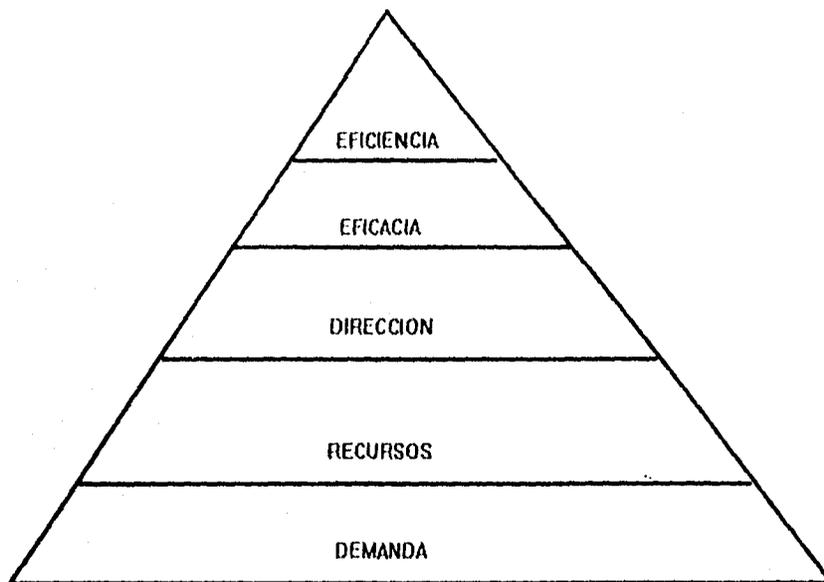
El Entrenador:

- Expondrá los elementos de la motivación intrínseca, tales como el reconocimiento, involucrar a los subordinados en los planes, problemas y soluciones de área y de la empresa..
- Propiciará una discusión respecto a como los elementos de la motivación intrínseca pueden aprovecharse para mejorar el desempeño de los subordinados y el clima de la organización.

LAS NECESIDADES HUMANAS



LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES



CARACTERISTICAS DE LA PERSONA CON MOTIVACION

- ACEPTA TANTO EL EXITO COMO EL FRACASO DE LO QUE HACE.
- LE GUSTA TOMAR RIESGOS MODERADOS, NO LE GUSTAN LOS OBSTACULOS EXCESIVOS NI TAREAS DEMASIADO FACILES.
- QUIERE SABER EL RESULTADO DE SUS ESFUERZOS.
- TIENDE A PERSISTIR FRENTE A LA ADVERSIDAD.
- APRENDE DE SUS ERRORES Y SUS FRACASOS. .
- ES INNOVADOR Y CREATIVO.
- CADA TAREA DEL PRESENTE LA TOMA COMO PREPARACION PARA EL FUTURO (AUNQUE SEA MUY INSIGNIFICANTE).
- ES ACTIVO, INQUIETO Y CON INICIATIVA.
- ES FLEXIBLE.
- TAN PRONTO COMO HA LOGRADO UNA META, PONE SU VISTA EN OTRA MAS DIFICIL.
- ES ENERGETICO, LUCHADOR, BUSCA Y DISFRUTA EL DESAFIO.

TEMA:23
EJERCICIO: MOTIVANDO PARA CUMPLIR UNA TAREA

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 25 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Ejemplificar en forma práctica deficiencias en la motivación a los subordinados propiciadas por técnicas inadecuadas

EJECUCION:

El Entrenador:

- Solicitará a dos voluntarios que pasen al frente.
- Explicará que el ejercicio consiste en:
.El entrenador es el director de una compañía que genera ganancias dando vueltas a la derecha de una mesa previamente colocada frente al aula.
Uno de los voluntarios, quien deberá dar vueltas a la derecha de la mesa, representa a un trabajador privado del habla.
El otro voluntario representará a un gerente que intentará motivar al trabajador, que tiene prejuicios para girar hacia la derecha.
- Solicitará que los participantes identifiquen durante el ejercicio las técnicas erróneas de motivación a los subordinados, y que las expongan al término de la representación.
- Propiciará que el grupo discuta sobre los elementos motivacionales más importantes.

ANALISIS DE PROBLEMA DE COMUNICACION

DESCRIBE UN PROBLEMA RECIENTE DE COMUNICACION EN TU AREA.

¿ QUIEN FUE EL EMISOR Y QUIEN EL RECEPTOR ?

¿ QUE OCASIONO ?

¿ COMO PUDO HABERSE EVITADO ?

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
Y DE SUPERVISION**

SESION IV

OBJETIVOS:

- DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO.
- DEMOSTRAR VIVENCIALMENTE METODOS PARA ENFRENTAR EL INCUMPLIMIENTO.
- CREAR CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE CAPACITAR Y DESARROLLAR A LOS SUBDRINADOS.

ACTIVIDADES:

- REVISION DE LA ASIGNACION.
- CAUSAS DE TIEMPO PERDIDO.
- CUMPLIMIENTO.
- REVISION DEL RESUMEN DE OBSERVACIONES.
- CAUSAS DEL INCUMPLIMIENTO.
- EJERCICIO: LA CONFRONTACION.

ASIGNACION:

ANALISIS DE UN CASO DE INCUMPLIMIENTO Y SU SOLUCION

TEMA:24
REVISION DE LA ASIGNACION

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Demostrar la importancia de la comunicación abierta.
 - Identificar problemas consecuencia de una mala comunicación.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará a todos los participantes la copia fotostática de su asignación.
 - Solicitará a los asistentes que expongan los resultados de su asignación.
 - Inducira al grupo a sugerir alternativas para mejorar la comunicación dentro del departamento.

TEMA:25
CAUSAS DE TIEMPO PERDIDO

MEDIO:
EXPLICACION

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 30 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Definir lo que el tiempo perdido
 - Identificar las causas del tiempo perdido.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará a los participantes expongan su punto de vista referente al tiempo perdido.
 - Inducira a participantes a identificar las causas del tiempo perdido
 - Entregara hojas con la definición de tiempo perdido y se comentarán tratndo de idntificar estas causas con la realidad.

TIEMPO PERDIDO

DEFINICION:

TIEMPO PERDIDO ES TODO AQUEL TIEMPO IMPRODUCTIVO DEBIDO A MAQUINARIA, GENTE O PROBLEMAS CON LAS INSTALACIONES

CAUSAS:

1. INADECUADA DISTRIBUCION DEL AREA DE TRABAJO
2. INADECUADA UBICACION DE LAS INSTALACIONES DE TRABAJO
3. LINEA MAL BALANCEADA
4. RITMO LENTO (TORTUGUISMO)
5. DEFINICION IMPRECISA DE TAREAS
6. LA ASIGNACION DEL TRABAJO NO ES IGUAL NI BASTANTE EXIGENTE
7. FALTA DE UNA ASIGNACION DE APOYO
8. FALTA DE DISCIPLINA
9. FALTA DE ENTRENAMIENTO Y/O SUPOSICION DE QUE LA ESPECIALIZACION ES DESEABLE
10. FALTA DE APROVECHAMIENTO DE LA FLEXIBILIDAD ENTRE SECCIONES O DEPARTAMENTOS
11. USO INCONTROLADO DE TIEMPO EXTRA
12. FALLA DEL JEFE O SUPERVISOR EN INVOLUCRARSE EN LOS DETALLES DE SU SECCION
13. COMUNICACION INADECUADA
14. FALLAS EN EL USO DE LOS SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS EXISTENTES.
15. DUPLICIDAD DE ESFUERZOS
16. NO RECONOCER EL TIEMPO PERDIDO

LAS CAUSAS DEL TIEMPO PERDIDO

- 1- **INADECUADA DISTRIBUCION DEL AREA DE TRABAJO:**
REQUIERE IR MAS LEJOS U OTRA ACTIVIDAD FISICA PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO
- 2- **INADECUADA UBICACION DE LAS INSTALACIONES DE TRABAJO:**
DEMASIADA GENTE NECESITA USAR LA MISMA AREA AL MISMO TIEMPO
- 3- **LINEA MAL BALANCEADA:**
UNA ACTIVIDAD O PERSONA O GRUPO DE PERSONAS A UN RITMO MENOR O MAYOR QUE AL RITMO EN QUE SE PUEDE HACER EL TRABAJO NORMAL
- 4- **RITMO LENTO: (TORTUGUISMO)**
LA GENTE O LO GRUPOS TRABAJAN SEGUN LA CANTIDAD EXACTA QUE LES HA SIDO ASIGNADA Y ASI RESULTA UN RENDIMIENTO DE TRABAJO MENOR QUE LO DESEABLE. PERO CON LA SEMBLANZA DE LA ACTIVIDAD CONSTANTE DE TRABAJO ESTE TIPO DE TIEMPO PERDIDO A VECES NECESITA LA EXPERIENCIA Y LA OBSERVACION PARA DETECTARLO. EN MUCHAS OPERACIONES LA ULTIMA HORA O LAS DOS ULTIMAS HORAS DEL DIA SE PASAN TRABAJANDO A UN RITMO MENOR DE LO IDEAL.
- 5- **DEFINICION IMPRECISA DE TAREAS:**
NO SE HACE EL TRABAJO EN EL TIEMPO PREVISTO MUCHAS VECES EL RESULTADO ES EL TIEMPO PERDIDO PORQUE LA SECUENCIA DEL TRABAJO NO ES TAN PRODUCTIVA COMO LO DESEABLE
- 6- **LA ASIGNACION DEL TRABAJO NO ES IGUAL NI BASTANTE EXIGENTE:**
EL SUPERVISOR PERMITE QUE CADA PERSONA TRABAJE A SU PROPIO RITMO EN ESTAS CIRCUNSTANCIAS EL SUBORDINADO MUCHAS VECES NO COMPRENDE LO QUE QUIERE DECIR UNO CON UN "RITMO RAZONABLE DE TRABAJO". PORQUE SU JEFE O SUPERVISOR NO LE HAN EXPLICADO LO QUE QUIERE DECIR ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA DISTINTOS RITMOS DE TRABAJO ENTRE LAS PERSONAS DEL MISMO GRUPO Y EL DESALIENTO POR PARTE DE LA GENTE MAS EXIGENTE O AMBICIOSA QUE -- LES CAUSA TRABAJAR EN FORMA MAS LENTA EL COSTO EN CUANTO A SUELDOS PAGADOS PUEDE SER ALTO
- 7- **FALTA DE UNA ASIGNACION DE APOYO:**
ESTO OCURRE EN LAS SITUACIONES EN LAS CUALES LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE TIENE MAYOR PRIORIDAD FLUCTUA Y ENTONCES EL EMPLEADO TRABAJA A UN ELLEVADO RITMO PARA PODER CUMPLIR SOLAMENTE CON EL TRABAJO PRIORITARIO AQUI UN JEFE O SUPERVISOR PUEDE BALANCEAR EL FLUJO DE TRABAJO Y ELIMINAR LAS VARIANTES EN LA PRODUCTIVIDAD POR HACER ASIGNACIONES DE APOYO QUE TIENEN QUE SER HECHAS DURANTE ESTOS PERIODOS DE POCO TRABAJO. ESTAS ASIGNACIONES DE APOYO SE HACEN NORMALMENTE SEGUN LA PRIORIDAD EN CUANTO AL TRABAJO ACUMULADO EN LA SECCION O DEPARTAMENTO MUCHAS VECES ESTO RESULTA EN LA REDUCCION GRADUAL O EL CONTROL CONSTANTE DEL TRABAJO ACUMULADO

LAS CAUSAS DEL TIEMPO PERDIDO

1. **INADECUADA DISTRIBUCION DEL AREA DE TRABAJO:**
REQUIERE IR MAS LEJOS U OTRA ACTIVIDAD FISICA PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO
2. **INADECUADA UBICACION DE LAS INSTALACIONES DE TRABAJO:**
DEMASIADA GENTE NECESITA USAR LA MISMA AREA AL MISMO TIEMPO
3. **LINEA MAL BALANCEADA:**
UNA ACTIVIDAD O PERSONA O GRUPO DE PERSONAS A UN RITMO MENOR O MAYOR QUE AL RITMO EN QUE SE PUEDE HACER EL TRABAJO NORMAL
4. **RITMO LENTO: (TORTUGUISMO)**
LA GENTE O LO GRUPOS TRABAJAN SEGUN LA CANTIDAD EXACTA QUE LES HA SIDO ASIGNADA Y ASI RESULTA UN RENDIMIENTO DE TRABAJO MENOR QUE LO DESEABLE, PERO CON LA SEMBLANZA DE LA ACTIVIDAD CONSTANTE DE TRABAJO. ESTE TIPO DE TIEMPO PERDIDO A VECES NECESITA LA EXPERIENCIA Y LA OBSERVACION PARA DETECTARLO. EN MUCHAS OPERACIONES LA ULTIMA HORA O LAS DOS ULTIMAS HORAS DEL DIA SE PASAN TRABAJANDO A UN RITMO MENOR DE LO IDEAL
5. **DEFINICION IMPRECISA DE TAREAS:**
NO SE HACE EL TRABAJO EN EL TIEMPO PREVISTO. MUCHAS VECES EL RESULTADO ES EL TIEMPO PERDIDO PORQUE LA SECUENCIA DEL TRABAJO NO ES TAN PRODUCTIVA COMO LO DESEABLE
6. **LA ASIGNACION DEL TRABAJO NO ES IGUAL NI BASTANTE EXIGENTE:**
EL SUPERVISOR PERMITE QUE CADA PERSONA TRABAJE A SU PROPIO RITMO. EN ESTAS CIRCUNSTANCIAS EL SUBORDINADO MUCHAS VECES NO COMPRENDE LO QUE QUIERE DECIR UNO CON UN "RITMO RAZONABLE DE TRABAJO". PORQUE SU JEFE O SUPERVISOR NO LE HAN EXPLICADO LO QUE QUIERE DECIR. ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA DISTINTOS RITMOS DE TRABAJO ENTRE LAS PERSONAS DEL MISMO GRUPO Y EL DESALIENTO POR PARTE DE LA GENTE MAS EXIGENTE O AMBICIOSA QUE -- LES CAUSA TRABAJAR EN FORMA MAS LENTA. EL COSTO EN CUANTO A SUELDOS PAGADOS PUEDE SER ALTO
7. **FALTA DE UNA ASIGNACION DE APOYO:**
ESTO OCURRE EN LAS SITUACIONES EN LAS CUALES LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE TIENE MAYOR PRIORIDAD FLUCTUA Y ENTONCES EL EMPLEADO TRABAJA A UN ELEVADO RITMO PARA PODER CUMPLIR SOLAMENTE CON EL TRABAJO PRIORITARIO. AQUI UN JEFE O SUPERVISOR PUEDE BALANCEAR EL FLUJO DE TRABAJO Y ELIMINAR LAS VARIANTES EN LA PRODUCTIVIDAD POR HACER ASIGNACIONES DE APOYO QUE TIENEN QUE SER HECHAS DURANTE ESTOS PERIODOS DE POCO TRABAJO. ESTAS ASIGNACIONES DE APOYO SE HACEN NORMALMENTE SEGUN LA PRIORIDAD EN CUANTO AL TRABAJO ACUMULADO EN LA SECCION O DEPARTAMENTO. MUCHAS VECES ESTO RESULTA EN LA REDUCCION GRADUAL O EL CONTROL CONSTANTE DEL TRABAJO ACUMULADO

8 - **FALTA DE DISCIPLINA:**

RUPTURA CONSTANTE DE LA POLITICA DE LA COMPAÑIA EN RELACION A LA HORA DE ENTRADA AL TRABAJO, EL HORARIO PARA COMER O SALIR. ESTO PUEDE COSTARLE A LA COMPAÑIA MUCHISIMO DINERO CUANDO LA DISCIPLINA ESTA MUY FLOJA. LAS FORMAS DE TRABAJAR QUE CAUSAN TRABAJO INCORRECTO, QUE TIENE QUE SER REHECHO POR OTRAS PERSONAS TAMBIEN SON UNA CAUSA IMPORTANTE DE TIEMPO PERDIDO EN UNA OPERACION POCO DISCIPLINADA. ASI MISMO SE INCLUYE EL TIEMPO EXCESIVO EN PLATICAS PERSONALES O EN LLAMADAS TELEFONICAS DE TIPO PERSONAL QUE NO SON DE EMERGENCIA

9 - **FALTA DE ENTRENAMIENTO Y/O SUPOSICION DE QUE LA ESPECIALIZACION ES DESEABLE:**

EL JEFE O SUPERVISOR NO ENTRENA A SU GENTE PARA OPTIMIZAR LA FLEXIBILIDAD DEL DEPARTAMENTO. LAS CONSECUENCIAS SON LOS GRUPOS PEQUEÑOS DE ESPECIALISTAS QUE NO SE PUEDEN USAR EN OTROS TRABAJOS CUANDO SU PROPIA CARGA DE TRABAJO ES MENOR DE LO DESEABLE

10 - **FALTA DE APROVECHAMIENTO DE LA FLEXIBILIDAD ENTRE SECCIONES O DEPARTAMENTOS:**

ESTO SUELE SER CAUSADO POR LA FALTA DE ESTABLECIMIENTO DE BUENOS CANALES DE COMUNICACION Y LA MECANICA DE ESTO PARA MOVER A LA GENTE DE UNA AREA IMPORTANTE A OTRA CUANDO HACE FALTA. MUCHAS VECES UN JEFE O UN SUPERVISOR "ENCONTRARA" TRABAJO EN SU PROPIA SECCION MAS BIEN QUE MOVER A UNA PERSONA EN PLAN TEMPORAL A OTRA SECCION DONDE LE HAGA FALTA. ESTA ES UN TENDENCIA NORMAL. MUCHAS VECES BASADA EN LA CREENCIA DE QUE LA CARGA REAL DE TRABAJO PUEDA AUMENTAR EN CUALQUIER MOMENTO Y ASI, LA PERSONA O EL GRUPO TRANSFERIDO QUIZAS NO PODRA VOLVER A SU PROPIO TRABAJO. LA FALTA DE BUENOS MECANISMOS PARA EFECTUAR CAMBIOS ES FRECUENTEMENTE BASTANTE COSTOSO

11 - **USO INCONTROLADO DE TIEMPO EXTRA:**

ESTO OCURRE CUANDO UN JEFE O SUPERVISOR NO PLANEA EL TIEMPO EXTRA BASADO EN COMPLETAR EL TRABAJO DEL TIEMPO EXTRA CON UN MINIMO DE GENTE A UN RITMO DE TRABAJO DESEABLE. ALGUNAS VECES LA NECESIDAD PARA EL TIEMPO EXTRA ES SUPUESTA, MAS QUE REAL. ESTO OCURRE POR EJEMPLO CUANDO ALGUIEN ESTA DISPONIBLE PARA TRABAJAR EL TIEMPO EXTRA PAGADO, "JUSTO UNOS MINUTOS MAS" (U HORAS), PARA TERMINAR EL TRABAJO, SIMPLEMENTE TERMINARLO, NO PORQUE TENGA QUE SER TERMINADO. OTRO PROBLEMA TIPICO AQUI ES QUE EL RITMO DE TRABAJO ES MENOS QUE DESEABLE, LA FATIGA DEL EMPLEADO, O PORQUE EL JEFE O SUPERVISOR NO ESTA DISPONIBLE PARA ASIGNAR EL TRABAJO O RESOLVER PROBLEMAS

12 - FALLA DEL JEFE O SUPERVISOR EN INVOLUCRARSE EN LOS DETALLES DE SU SECCION:

EN ESTA SITUACION LOS EMPLEADOS EMPIEZAN A HACER SUS PROPIAS REGLAS Y DESARROLLAN TECNICAS Y HABITOS DE TRABAJO QUE HACEN PERDER EL TIEMPO FRECUENTEMENTE. SI UN JEFE O SUPERVISOR SE ALEJA DE SU GENTE, LOS EMPLEADOS NO SE PREOCUPAN POR HACER PREGUNTAS QUE PODRIAN RESULTAR EN AHORRO DE TIEMPO Y FRECUENTEMENTE TOMAN DECISIONES QUE NO CORRESPONDEN A LOS INTERESES DE LA DIRECCION DE LA COMPANIA UN BUEN SUPERVISOR QUIERE Y DEBE SER "MOLESTADO" POR LAS PREGUNTAS DE SUS SUBORDINADOS

13 - COMUNICACION INADECUADA:

CUANDO LOS REQUERIMIENTOS NO SON CLARAMENTE COMUNICADOS DE UN DEPARTAMENTO A OTRO O DENTRO DEL MISMO DEPARTAMENTO, OCURRE LA PERDIDA DE TIEMPO CUANDO EL TRABAJO CORRECTO NO ESTA TERMINADO EN EL TIEMPO ESTIPULADO LA PERDIDA DE TIEMPO TAMBIEN OCURRE CUANDO EL JEFE O SUPERVISOR ASIGNA DEMASIADA O Poca GENTE A DESEMPEÑAR UN TRABAJO A FALTA DE COMUNICACION O FALLA EN COMUNICAR LOS CAMBIOS EN LAS NECESIDADES DE UN AREA A OTRA CON BASTANTE ANTICIPACION

14 - FALLAS EN EL USO DE LOS SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS EXISTENTES:

EL TIEMPO PERDIDO NO SE DETECTA DONDE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES DISEÑADOS A RESALTAR LOS PROBLEMAS DEL TIEMPO PERDIDO NO SE SIGUEN EN EL CONCEPTO NI AL PIE DE LA LETRA. EN ESTE CASO EL TIEMPO ADICIONAL PERDIDO ES CREADO EN LA PREPARACION DE REPORTES O CONTROLES INCOMPLETOS NO EFECTIVOS O INUTILES

15 - DUPLICIDAD DE ESFUERZOS:

ESTOS CASOS NO SON SIEMPRE OBVIOS, LAS MISMAS FUNCIONES SON FRECUENTEMENTE DESARROLLADAS SIMULTANEAMENTE EN AREAS MUY DIFERENTES. ALGUNAS VECES ANTES DE QUE UN JEFE PUEDA ERRADICAR EFECTIVAMENTE LA DUPLICACION DE ESFUERZOS, TIENE QUE ENTENDER MUY BIEN EL CONCEPTO Y EL OBJETIVO DE CADA FUNCION EN CADA UNA DE SUS SECCIONES O DEPARTAMENTOS. SE INCLUYE EN ESTE TIPO DE TIEMPO PERDIDO LA REVISION INNECESARIA DE INFORMACION PREDOMINANTE CORRECTA. ALGUNAS VECES EL TRABAJO ES GENERADO DENTRO DE UN DEPARTAMENTO PARA EL USO DE ESE DEPARTAMENTO, MIENTRAS OTRO DEPARTAMENTO ESTA HACIENDO SUBSTANCIALMENTE EL MISMO TRABAJO PARA SU PROPIO USO NI LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS, NI LA DIRECCION TIENEN CONOCIMIENTO DE LA DUPLICIDAD.

16 - NO RECONOCER EL TIEMPO PERDIDO.

TEMA: 26
CUMPLIMIENTO

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 25 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de rotafolio y
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Conocer la percepción de los participantes respecto al concepto de cumplimiento.
 - Hacer que los participantes detecten las causas del incumplimiento en sus respectivas áreas.
 - Propiciar que los participantes propongan acciones para prevenir el incumplimiento.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Pedirá a los participantes que comenten los siguientes puntos:
Denición de: cumplimiento, incumplimiento y las razones por la que la gente no cumple.
 - Propiciará que los asistentes identifiquen las causas de incumplimiento más frecuentes en sus áreas.
 - Hará que los participantes prepongan acciones para prevenir y corregir incumplimientos.

CUMPLIMIENTO

¿ QUE ES CUMPLIMIENTO ?

- ES HACER LO QUE SE ESPERA DE UNO EL 100% DEL TIEMPO PLANEADO

¿ POR QUE ES IMPORTANTE EL CUMPLIMIENTO ?

- EL CUMPLIMIENTO ES NECESARIO PARA LOGRAR PREDICTIBILIDAD, ESTO QUIERE DECIR LOGRAR QUE LAS COSAS OCURRAN COMO SE PLANEARON
- EL CUMPLIMIENTO CON EL SISTEMA, EL CUAL ES UNA HERRAMIENTA GERENCIAL, ASEGURARA LA PREDICTIBILIDAD

¿ POR QUE LAS PERSONAS NO CUMPLEN ?

- LAS PERSONAS NO SABEN, EN TERMINOS ESPECIFICOS, QUE SE ESPERA DE ELLAS
- LAS PERSONAS NO ENTIENDEN EL PROPOSITO DE LO QUE TIENEN QUE HACER, POR LO TANTO NO LE DAN IMPORTANCIA
- LAS PERSONAS CARECEN DE LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR LAS TAREAS QUE SE ESPERA QUE REALICEN
- LA FALTA DE SEGUIMIENTO INDICA QUE LO QUE SE PIDIO NO ES IMPORTANTE
- FALTA UN ENFOQUE SISTEMATICO PARA IDENTIFICAR Y RESOLVER PROBLEMAS
- FALTA DE CONFRONTACION
- SE MUESTRA UNA ACTITUD POBRE O NEGATIVA HACIA LO QUE SE ESPERA DE LAS PERSONAS

¿ CUALES SON LOS RESULTADOS DEL INCUMPLIMIENTO ?

- PERDIDA DE LA PREDICTIBILIDAD ACERCA DE QUE ESTA OCURRIENDO O NO EN EL AREA.
- INCAPACIDAD DE PLANEAR SOBRE LO QUE SE NECESITA.
- SE CREA FRUSTRACION A CAUSA DE LOS PROBLEMAS QUE CONSTANTEMENTE SURGEN, SIN QUE SE IMPLEMENTEN SOLUCIONES DEFINITIVAS
- SER "BOMBERO" SE VUELVE EL MEDIO DE TRABAJAR
- HAY UNA FALTA DE MOTIVACION Y BAJA MORAL
- SE DESARROLLAN ACTITUDES NEGATIVAS (VICIOS Y " MAÑAS")
- HAY FALTA DE CREDIBILIDAD ENTRE JEFE Y SUBORDINADO.
- HAY FALTA DE ESFUERZO DE EQUIPO Y COOPERACION

TEMA:27
CONFRONTACION DEL INCUMPLIMIENTO

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 30 minutos

MATERIAL:
Rotafolio y MArcadores

OBJETIVO:

- Proporcionar a los asistentes herramientas para corregir y evitar incumplimientos a partir de ejemplos que ellos mismos expongan.
- Vivenciar las formas de confrontación y así, afinar el como llevarlas a cabo.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Solicitará a dos voluntarios que representen la confrontación de un problema frecuente.
- Pedirá que se observen los elementos críticos de dicha representación
- Proporcionará una hja con los elementos críticos que deben observarse para una confrontación provechosa
- Solicitará que otros voluntarios representen el mismo problema, tomando encuesta los elementos estudiados
- Propicirá una discusión comparando los resultados, sacando conclusiones de utilización de dichos elementos.

ETAPAS CRITICAS DE LA ACCION DE

CONFRONTACION

A) IMPACTAR.

B) DESARROLLAR.

C) ENTUSIASMAR.

- A)
- 1 - CAPTAR LA ATENCION Y EL INTERES DEL SUBORDINADO HACIA SUS RESULTADOS MEDIANTE HECHOS
 - 2 - RETROALIMENTAR A LOS SUBORDINADOS CON LOS RESULTADOS POSITIVOS O NEGATIVOS.
 - 3 - ACEPTAR CRITICAS COMO BASE PARA MEJORAR
 - 4 - RECONOCER Y COMUNICAR DICHO RECONOCIMIENTO DE LA BUENA EJECUCION DE SU GENTE
 - 5 - INQUIETAR AL SUBORDINADO A LOS PROBLEMAS Y FALLAS DE SU TRABAJO

- B)
- 1 - DESARROLLAR, CON EL SUBORDINADO, UN PLAN DE ACCION PARA RESOLVER DEFINITIVAMENTE LA CAUSA DE LA CONFRONTACION
 - 2 - PRESENTAR A SUS SUBORDINADOS LAS IDEAS EN FORMA CLARA Y EFECTIVA
 - 3 - CONOCER Y ENTENDER EL FUNCIONAMIENTO TECNICO DE SU AREA
 - 4 - TOMAR LA RESPONSABILIDAD DEL ENTRENAMIENTO Y LA INVOLUCRACION DE SUS SUBORDINADOS, POR MEDIO DE LA TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

- C)
- 1 - ESTAR PSICOLOGICAMENTE ACCESIBLE PARA MOLDEAR EL COMPORTAMIENTO DE SU GENTE DE UNA MANERA APROPIADA
 - 2 - RECONOCER QUE EL DINERO NO ES LA UNICA RECOMPENSA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SUS SUBORDINADOS
 - 3 - RESPONSABILIZARSE POR LA MOTIVACION Y LA MORAL DE SUS SUBORDINADOS
 - 4 - ALENTAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS
 - 5 - TRATAR A LOS JEFES, COMPAÑEROS Y SUBORDINADOS COOPERATIVAMENTE Y APOYARLOS PARA EL LOGRO DE LAS METAS

ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA CONFRONTACION PROVECHOSA

- ¿ CUALES SON MIS MOTIVOS COMO CONFRONTADOR ?
- ¿ ESTOY CONFRONTANDO A LA PERSONA QUE SE DEBE CONFRONTAR ?
- ¿ SOY SINCERO, HONESTO Y OBRO SIN ENGAÑO ?
- ¿ NOS AYUDARA ESTO A CONSTRUIR UNA RELACION MAS FUERTE Y PRODUCTIVA ENTRE NOSOTROS ?
- ¿ ESTOY PRIMERAMENTE TRATANDO DE AYUDAR A LA PERSONA ?
- ¿ QUE TAN ALLEGADA ES NUESTRA RELACION ? (PUEDE EXISTIR RECHAZO)
- ¿ CUAL ES EL TIPO DE CONFRONTACION ADECUADA ?

TOME ESTAS MEDIDAS:

- ESCUCHAR.
- RESPONDER APROPIADAMENTE AL SENTIMIENTO Y AL CONTENIDO.
- PEDIR QUE PAUSE.
- INDUCIR AL CONFRONTADO A QUE VEA LO QUE ESTA HACIENDO.
- INICIAR ALTERNATIVAS.
- FORMULAR UN PLAN DE ACCION.

ASIGNACION

NOMBRE _____

GRUPO _____

TIEMPO PERDIDO

IDENTIFICA DOS CAUSAS DE TIEMPO PERDIDO EN TU AREA, DESARROLLA UN PLAN DE ACCION PARA REDUCIR O ELIMINAR DICHO TIEMPO PERDIDO Y DEFINE LA MANERA EN QUE EL RESULTADO PUEDE SER MEDIDO O EVALUADO

CAUSA DEL TIEMPO PERDIDO: _____

PLAN DE ACCION: _____

COMO EVALUAR EL RESULTADO: _____

FECHA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN: _____

CAUSA DEL TIEMPO PERDIDO: _____

PLAN DE ACCION: _____

COMO VOY A EVALUAR EL RESULTADO: _____

FECHA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN: _____

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
Y DE SUPERVISION**

SESION V

OBJETIVO:

- DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE LABORAR BAJO LOS CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.
- DEMOSTRAR LA APLICACION DE LOS CONCEPTOS APRENDIDOS.

ACTIVIDADES:

- REVISION DE LA ASIGNACION.
- CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD EN RELACION CON LA OPERACION.
- EJERCICIO RESUMEN.
- APLICACION DE CUESTIONARIO POST.

TEMA:28
REVISION DE LA ASIGNACION

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Identificar las causas del tiempo perdido en el área.
 - Desarrollar un plan para reducir o eliminar el tiempo perdido

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará a todos los participantes la copia fotostática de su asignación.
 - Solicitará a los asistentes que expongan los resultados de su asignación

TEMA: 28
CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 20 minutos

MATERIAL:
Rotafolio, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

OBJETIVO:

- Concientizar a los participantes sobre la importancia que tiene el trabajar considerando siempre los resultados y la mejor manera de obtenerlos.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Expondrá y definirá con el grupo el concepto de calidad, eficiencia, eficacia y productividad.
- Escribirá las conclusiones en una hoja de ratofolio.
- Pedirá al grupo que anoten las conclusiones en su cuaderno personal.

PRODUCTIVIDAD



LA PRODUCTIVIDAD SE DEFINE COMO EL OPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS, Y PARA COMPRENDERLA TENEMOS QUE REVISAR LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

EFICACIA : LOGRAR ALTOS VOLUMENES = R

EFICIENCIA : LOGRAR ALTOS VOLUMENES CON MENOS RECURSOS = Y

$R / Y = \text{PRODUCTIVIDAD}$

CALIDAD : HACERLO SIEMPRE DE ACUERDO A LOS REQUISITOS

PRODUCTIVIDAD : TRABAJAR CON EFICACIA, EFICIENCIA Y CALIDAD

TEMA: 30
EJERCICIO RESUMEN

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 60 minutos

MATERIAL:
Rompecabezas, Hojas de Rotafolio y
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Hacer que mediante esta dinámica los participantes utilicen todos los conceptos revisados durante el taller, e inducir su utilización en las áreas respectivas.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Explicara que el ejercicio consiste en:
Cada participante debera recordar todos los puntos revisados en el taller para lograr cumplir con los objetivos del ejercicio.
Se les dara un rompecabezas que deberan armar en equipo.
Cada minuto / hombre utilizado tiene un costo de 500 pesos, por lo que se contabilizara el tiempo de armado para conocer el costo de producción.
El costo de el producto terminado es de 35,000 pesos
Deberán aprovecharse todos los recursos para tener un producto rentable y de calidad.
- Una vez de haber tenido la primera experiencia, anotará en una hoja de rotafolio el resultado, y propiciará que el grupo identifique las desviaciones y obstáculos para obtener el resultado esperado
- Solicitará que el grupo haga uso de los conceptos y técnicas aprendidos en el taller, y que desarrolle un plan para lograr el objetivo esperado.
- Repetirá el ejercicio y volverá a propiciar que el grupo identifique y exponga sus conclusiones.
- Inducirá a los participantes a hacer el compromiso de utilizar en sus respectivas áreas los conocimientos aprendidos en el taller, a fin de administrara mejor los recursos y asegurar los resultados.

TEMA: 31
CUESTIONARIO POST.

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
Real: 30 minutos

MATERIAL:
Cuestionario de actitudes en supervisión

OBJETIVO:

- Conocer el grado de asimilación de los conceptos manejados en el taller.
- Obtener la información que permita establecer un comparativo de actitudes de supervisión, mismo que se retroalimentará. también se reforzarán en la operación aquellas subescalas que no muestren mejora.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Explicará el objetivo de la aplicación del cuestionario post.
- Explicará a los participantes que la forma de responder es exactamente igual, que cuando los respondieron por primera vez.
- Se tabularan los resultados y se mostrarán los resultados en la misma sesión. Para comparar los resultados con las gráficas del diagnostico.

ACME S.A. de C.V.

**TALLER DE ENTRENAMIENTO EN
CREDITO Y COBRANZA**

CUADERNO DE TRABAJO

INTRODUCCION

Este taller tiene como finalidad la el entrenamiento a gestores de cobranza, en actitudes apropiadas y actitudes Inapropiadas y su consecuencia e impacto en el desarrollo de sus funciones.

Pretende que los gestores experimentan, visualicen y asimilen un nuevo sistema de trabajo en el cual su participación es de vital importancia.

En función de las obervaciones realizadas en la labor de los gestores, y en los resultados del cuestionario aplicado, se estructuraron algunos ejercicios para mostrar el comprtamiento rutinario y usual.

Se incluyen algunos conceptos como comunicacion y motivación de una manera muy accesible, de tal forma que los gestores puedan capitalizar su experiencia y conjuntarla con los conceptos y los ejercicios estudiados.

Para obtener un buen resultado, es necesario que el taller no sea sólo informativo, sino más bien formativo.

Los gestores de cobranza son parte integral del cambio y esto es algo que deben comprender e internalizar. Es por esto que el taller debe ser emotivo y apelar a los participantes no sólo como empleados sino como seres humanos, para la recuperación oportuna de la cartera.

Senecesitan personas que deseen superarse y que vean el trabajo como un medio para lograrlo. El taller debe despertar esta inquietud en los participantes y motivarlos al cambio para conseguir que la Empresa disfrute junto con sus empleados el beneficio de la cobranza.

TEMA:
ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS

MEDIO:
Dinámica

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Hoja de Expectativas
Rotafolio
Hojas de rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Aclarar dudas sobre lo que específicamente se realizará dentro de las sesiones del taller.
 - Demostrar que la responsabilidad en el cumplimiento de las metas del proyecto y las sesiones es compartida.
 - Dejar claro que el propósito del trabajo es proporcionar las herramientas para mejorar su desempeño.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá al grupo que busque dentro de su Manual la hoja de Expectativas.
- Explicará lo que hay que hacer en esta dinámica:
 - Escribir en la hoja de expectativas qué se espera de las sesiones y en lo que creen que les pueden servir.
- Previamente tendrá listas dos hojas de rotafolio con una "T" trazada; en la parte superior de una de las hojas escribirá "Expectativas del Proyecto" y, en la otra hoja, "Expectativas de las Sesiones", y en lo que creen que les pueden servir.
- Cuando los participantes terminen de escribir por grupo sus expectativas, le irá pidiendo a cada uno que las mencionen una por una y las irá anotando en la hoja correspondiente del lado izquierdo de la "T", cuidando de no repetir ninguna.
- Una vez llenas las dos hojas de rotafolio con las expectativas del proyecto y de las sesiones de los participantes, le preguntará al grupo si no existe otra más que hayan olvidado. Si existen otras más, las anotará en las hojas de rotafolio hasta que queden completas.
- Explicará una por una las expectativas que sí se cumplirán dentro del proyecto y las sesiones, marcándolas con una "paloma" en el lado derecho de la "T", y las que no se cumplirán las marcará con una "Cruz", explicando que estas expectativas no se contemplan durante el transcurso del proyecto y las sesiones.
- Finalizará haciendo hincapié en que, para obtener un 100% de cumplimiento de las metas del proyecto y las sesiones, se necesita contar con una actitud abierta por parte del participante.

EXPECTATIVAS

1.- ¿QUE ESPERO DEL TALLER?

2.- CREO QUE ME PUEDE SERVIR EN:

TEMA:
RESUMEN DE OBSERVACIONES

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Hoja de Resumen de Observaciones
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Mostrar a todos los participantes los puntos potenciales a mejorar en sus actividades diarias.
 - Inducir al grupo hacia el cambio a través de la autocrítica personal.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Previamente tendrá listos en acetato los resultados globales del resumen del perfil de los gestores de cobranza con sus porcentajes de inapropiado y apropiado.
- Proyectará los resultados globales del resumen del perfil en un lugar visible para todo el grupo, para procesarlo.
- Mencionará los resultados de cada uno de los puntos del resumen del perfil, comentando sus porcentajes de inapropiado y apropiado, pidiendo retroalimentación a los participantes: ¿Qué piensan de los resultados?
- Deberá cuidar mucho el estado de ánimo del grupo con los comentarios, tanto propios como de los participantes, en el sentido de que estos sean muy constructivos al resumir los conceptos que se contemplan en el resumen del perfil, con el objeto de que el participante tome una actitud positiva hacia el cambio y no una actitud reacia.
- Finalizará haciendo énfasis en que, para lograr mejorar estos resultados, es necesario adoptar una actitud de participación y cooperación hacia las metas del proyecto y las sesiones.

TEMA:
CONCEPTO DE CAMBIO

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
30'
De

MATERIAL:
Hojas de Reacciones Comunes al Cambio
Hoja de Por Qué las Personas no Cambian

- OBJETIVO:**
- Demostrar la necesidad de identificar áreas de oportunidad de mejora y la necesidad del cambio para mejorar el desempeño.
 - Mostrar la importancia del papel de los representantes de ventas como promotores del cambio positivo.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que busquen dentro de su Manual la Hoja de "El Cambio - Reacciones Comunes al Cambio".
- Pedirá a cada participante, uno por uno, que lea en voz alta cada una de las reacciones comunes al cambio, y explicará cada una, dejando claro el motivo de cada reacción y cómo contrarrestarlo.
- Explicará uno a uno los porqués de que las personas no cambian, y las maneras de eliminarlos.
- Dejará bien claro en todos los participantes la necesidad de vencer la resistencia al cambio.
- Deberá ser muy enfático y emotivo al transmitir la necesidad del cambio a fin de mejorar el desempeño.

EL CAMBIO

1.- HACER UNA LISTA DE CINCO COSAS QUE DEBO CAMBIAR EN MI TRABAJO Y CINCO QUE DEBO CAMBIAR EN MI PERSONA.

2.- ¿QUE TENGO QUE HACER PARA CAMBIAR?

3.- ¿CUANDO TENGO QUE EMPEZAR A CAMBIAR?

TEMA:
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
(NEGATIVO)

MEDIO:
Representación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Hojas representación negativa

- OBJETIVO:**
- Mostrar a los participantes ejemplos de actitudes inadecuadas en cuanto a las actividades administrativas y las consecuencias de esas actitudes que impiden que Acme S. A. recupere oportunamente.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará al grupo su atención a la representación.

**REPRESENTACION TRABAJO ADMINISTRATIVO
ANTES DE SALIR A RUTA
(NEGATIVO)**

PRINCIPALES PUNTOS QUE OBSTACULIZAN UN ADECUADO DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO OBSERVADOS EN LA REPRESENTACION:

EL GESTOR:

- NO TIENE UNA IMAGEN ADECUADA
- NO ELABORA LA FICHA DE DEPOSITO DEL DIA ANTERIOR
- NO FOTOCOPIA LAS FICHAS DE DEPOSITO
- NO ENTREGA LOS DOCUMENTOS PARA REVISION Y COBRO DEL DIA ANTERIOR
- NO PLANEA LA RUTA
- NO REvisa LA RELACION DE COBRANZA DE FACTURAS Y CONTRARECIBOS

TEMA:
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS (NEGATIVO)
(PROCESO)

MEDIO:
Explicación y participación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Identificar y discutir las actitudes inadecuadas en cuanto a las actividades administrativas, las consecuencias de ellas y su corrección.
 - Concientizar al grupo de que las actitudes inadecuadas en las actividades administrativas obstaculizan que la empresa recupere oportunamente la cobranza.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que anoten lo que observaron en la representación en la hoja "Representación Actividades Administrativas -Viñeta Negativa - Qué observé" de su Manual y les señalará que tienen 3 minutos.
- Motivará a todo el grupo a participar para discutir cada una de las actitudes inadecuadas en las actividades administrativas que se presentaron en el video, anotándolas en la hoja de rotafolio.
- Pedirá al grupo que discuta las consecuencias de las actitudes inadecuadas enlistadas y como se podría corregir cada una de ellas.
- Finalizará concientizando a todo el grupo de la importancia de corregir las actitudes inadecuadas en las actividades administrativas para asegurar mejorar el resultado.

**REPRESENTACION TRABAJO ADMINISTRATIVO
ANTES DE SALIR A RUTA
(NEGATIVO)**

¿QUE OBSERVE?

TEMA:
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
(POSITIVO)

MEDIO:
Representación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Hojas representación positiva

OBJETIVO:

- Mostrar a los participantes ejemplos de actitudes adecuadas en cuanto a las actividades administrativas, las consecuencias de esas actitudes, y los beneficios de aplicarlas, para asegurar el resultado y mejorar el desempeño.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Solicitará al grupo su atención a la representación.

**REPRESENTACION TRABAJO ADMINISTRATIVO
ANTES DE SALIR A RUTA
(POSITIVO)**

PRINCIPALES PUNTOS QUE FAVORECEN UN ADECUADO DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO OBSERVADOS EN LA REPRESENTACION:

EL GESTOR:

- TIENE UNA IMAGEN ADECUADA
- ELABORA LA FICHA DE DEPOSITO DEL DIA ANTERIOR
- FOTOCOPIA LAS FICHAS DE DEPOSITO
- ENTREGA LOS DOCUMENTOS PARA REVISION Y COBRO DEL DIA ANTERIOR
- PLANEA LA RUTA
- REVISA LA RELACION DE COBRANZA DE FACTURAS Y CONTRARECIBOS

TEMA:
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS (POSITIVO)
(PROCESO)

MEDIO:
Explicación y participación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Identificar y discutir las actitudes adecuadas en cuanto a las actividades administrativas, las consecuencias de ellas y los beneficios de aplicarlas para asegurar el resultado y mejorar el desempeño.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que anoten lo que observaron en la representación en la hoja "Video Actividades Administrativas - Viñeta Positiva - Qué observé" de su Manual.
- Motivará a todo el grupo a participar para discutir cada una de las actitudes adecuadas en el mercadeo que se presentaron en el video, anotándolas en la hoja de rotafolio.
- Pedirá al grupo que discuta las consecuencias de las actitudes adecuadas enlistadas y los beneficios de aplicarlas.
- Finalizará concientizando a todo el grupo de la importancia de aplicar las actitudes adecuadas en las actividades administrativas para mejorar el desempeño.

**REPRESENTACION TRABAJO ADMINISTRATIVO
ANTES DE SALIR A RUTA
(POSITIVO)**

¿QUE OBSERVE?

TEMA:
ABORDAJE
(NEGATIVO)

MEDIO:
Representación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Hoja de representación negativa

- OBJETIVO:**
- Ejemplificar a los asistentes casos de actitudes inadecuadas en el momento de abordar a los clientes y las consecuencias de esas actitudes que impiden que se recupere la cobranza oportunamente.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará al grupo su atención a la representación.

**REPRESENTACION ABORDAJE
(NEGATIVO)**

PRINCIPALES PUNTOS QUE OBSTACULIZAN UNA ADECUADA APERTURA CON EL CLIENTE OBSERVADOS EN LA REPRESENTACION:

EL GESTOR:

-NO TIENE UNA IMAGEN PERSONAL ADECUADA FRENTE AL CLIENTE

-NO ES AMABLE CON EL CLIENTE

-NO ES PUNTUAL

-NO VERIFICA LOS DOCUMENTOS DEL CLIENTE

-NO VERIFICA DOCUMENTOS PARA REVISION Y COBRO

-NO VERIFICA QUE EN EL CONTRARRECIBO APAREZCA EL NUMERO E IMPORTE CORRECTO DE LA FACTURA

-NO VERIFICA EL CHEQUE Y SU IMPORTE

TEMA:
ABORDAJE (NEGATIVO)
(PROCESO)

MEDIO:
Discusión

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Identificar y discutir las actitudes inadecuadas en el momento de abordar a los clientes, las consecuencias de ellas y su corrección.
 - Concientizar al grupo de que las actitudes inadecuadas al momento de abordar a los clientes obstaculizan la recuperación de la cartera en forma oportuna.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que anoten lo que observaron en la representación en la hoja "Representación de abordaje-Viñeta Negativa - Qué Observé" de su Manual.
- Motivará a todo el grupo a participar para discutir cada una de las actitudes inadecuadas en el momento de levantar los pedidos y ejecutar la cobranza que se presentaron en el video, anotándolas en la hoja de rotafolio.
- Pedirá al grupo que discuta las consecuencias de las actitudes inadecuadas enlistadas y cómo se podría corregir cada una de ellas.
- Finalizará concientizando a todo el grupo de la importancia de corregir las actitudes inadecuada en el momento de levantar los pedidos y ejecutar la cobranza para asegurar que la empresa recupere oportunamente la cartera.

**REPRESENTACION ABORDAJE
(NEGATIVO)**

¿QUE OBSERVE?

TEMA:
REPRESENTACION ABORDAJE
(POSITIVO)

MEDIO:
Representación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Hoja representación positiva

- OBJETIVO:**
- Ejemplificar a los asistentes ejemplos de actitudes adecuadas en el de abordar a los clientes, las consecuencias de esas actitudes, y los beneficios de aplicarlas, a fin de recuperar oportunamente la cartera..

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará al grupo su atención a la representación

**REPRESENTACION ABORDAJE
(POSITIVO)**

PRINCIPALES PUNTOS QUE FAVORECEN UNA ADECUADA APERTURA CON EL CLIENTE OBSERVADOS EN LA REPRESENTACION:

EL GESTOR:

-TIENE UNA IMAGEN PERSONAL ADECUADA FRENTE AL CLIENTE

-ES AMABLE CON EL CLIENTE

-ES PUNTUAL

-VERIFICA LOS DOCUMENTOS DEL CLIENTE

-VERIFICA DOCUMENTOS PARA REVISION Y COBRO

-VERIFICA QUE EN EL CONTRARRECIBO APAREZCA EL NUMERO E IMPORTE CORRECTO DE LA FACTURA

-VERIFICA EL CHEQUE Y SU IMPORTE

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que anoten lo que observaron en la representación en la hoja "Representación abordaje -Viñeta Positiva - Qué observé" de su Manual.
- Motivará a todo el grupo a participar para discutir cada una de las actitudes adecuadas en el momento de levantar los pedidos y ejecutar la cobranza que se presentaron en el video, anotándolas en la hoja de rotafolio.
- Pedirá al grupo que discuta las consecuencias de las actitudes adecuadas enlistadas y los beneficios de aplicarlas.
- Finalizará concientizando a todo el grupo de la importancia de aplicar las actitudes adecuadas en el momento de levantar los pedidos y ejecutar la cobranza para asegurar que se recupere oportunamente la cartera.

TEMA:
ABORDAJE (POSITIVO)
(PROCESO)

MEDIO:
Discusión

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

OBJETIVO:

- Identificar y discutir las actitudes adecuadas en el momento de abordar a los clientes, las consecuencias de ellas y los beneficios de aplicarlas para asegurar que la cartera se recupere oportunamente.

**REPRESENTACION ABORDAJE
(POSITIVO)**

¿QUE OBSERVE?

EJERCICIO DE ABORDAJE

DE LO QUE OBSERVE:

1.-¿QUE FUE ADECUADO?

2.-¿QUE FUE INADECUADO?

3.-¿QUE SE PUEDE HACER ESPECIFICAMENTE
PARA MEJORAR EL ABORDAJE A LOS CLIENTES?

TEMA:
MANEJO DE OBJECIONES
(NEGATIVO)

MEDIO:
Representación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Hoja representación negativa

- OBJETIVO:**
- Mostrar a los participantes ejemplos de actitudes inadecuadas en cuanto al manejo de objeciones y las consecuencias de esas actitudes, que impiden que se ejecute la cobranza adecuada y oportunamente..

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará al grupo su atención a la representación

**REPRESENTACION MANEJO DE OBJECIONES
(NEGATIVO)**

PRINCIPALES PUNTOS QUE OBSTACULIZAN UNA ADECUADA APERTURA CON EL CLIENTE OBSERVADOS EN LA REPRESENTACION:

EL GESTOR:

-NO MUESTRA UNA IMAGEN PERSONAL ADECUADA FRENTE AL CLIENTE

-NO DEFIENDE LOS COMPROMISOS DEL CLIENTE PARA CON LA COMPAÑIA

-NO BUSCA NI OFRECE ALTERNATIVAS PARA ASEGURAR LA RECUPERACION DEL SALDO VENCIDO

-NO DEFINE COMPROMISOS DE PAGO NI CONVENCE AL CLIENTE DE CUMPLIRLOS

TEMA:
MANEJO DE OBJECIONES (NEGATIVO)
(PROCESO)

MEDIO:
Explicación y participación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Identificar y discutir las actitudes inadecuadas en cuanto al manejo de objeciones, las consecuencias de ellas y su corrección.
 - Concientizar al grupo de que las actitudes inadecuadas en el manejo de objeciones obstaculizan la recuperación adecuada y oportuna de la cobranza.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que anoten lo que observaron en la representación en la hoja "Representación Manejo de Objeciones - Viñeta Negativa - Qué Observé" de su Manual.
- Motivará a todo el grupo a participar para discutir cada una de las actitudes inadecuadas en el manejo de objeciones que se presentaron en el video, anotándolas en la hoja de rotafolio.
- Pedirá al grupo que discuta las consecuencias de las actitudes inadecuadas enlistadas y cómo se podría corregir cada una de ellas.
- Finalizará concientizando a todo el grupo de la importancia de corregir las actitudes inadecuadas en el manejo de objeciones para asegurar que la cobranza se ejecute adecuada y oportunamente.

**REPRESENTACION MANEJO DE OBJECIONES
(NEGATIVO)**

¿QUE OBSERVE?

TEMA:
MANEJO DE OBJECIONES
(POSITIVO)

MEDIO:
Representación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Hoja de representación negativa

- OBJETIVO:**
- Mostrar a los participantes ejemplos de actitudes adecuadas en cuanto al manejo de objeciones, las consecuencias de esas actitudes, y los beneficios de aplicarlas para asegurar que la cobranza se ejecute adecuada y oportunamente.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Solicitará al grupo su atención a la representación

**REPRESENTACION MANEJO DE OBJECIONES
(POSITIVO)**

PRINCIPALES PUNTOS QUE FAVORECEN UNA ADECUADA APERTURA CON EL CLIENTE OBSERVADOS EN LA REPRESENTACION:

EL GESTOR:

-MUESTRA UNA IMAGEN PERSONAL ADECUADA FRENTE AL CLIENTE

-DEFIENDE LOS COMPROMISOS DEL CLIENTE PARA CON LA COMPAÑIA

-BUSCA NI OFRECE ALTERNATIVAS PARA ASEGURAR LA RECUPERACION DEL SALDO VENCIDO

-DEFINE COMPROMISOS DE PAGO NI CONVENCE AL CLIENTE DE CUMPLIRLOS

TEMA:
MANEJO DE OBJECIONES (POSITIVO)
(PROCESO)

MEDIO:
Explicación y participación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Identificar y discutir las actitudes adecuadas en cuanto al manejo de objeciones, las consecuencias de ellas y los beneficios de aplicarlas para asegurar que la cobranza se ejecute adecuada y oportunamente.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Pedirá a los participantes que anoten lo que observaron en el video en la hoja "Representación Manejo de Objeciones -Viñeta Positiva - Qué observé" de su Manual.
- Motivará a todo el grupo a participar para discutir cada una de las actitudes adecuadas en el manejo de objeciones que se presentaron en el video, anotándolas en la hoja de rotafolio.
- Pedirá al grupo que discuta las consecuencias de las actitudes adecuadas enlistadas y los beneficios de aplicarlas.
- Finalizará concientizando a todo el grupo de la importancia de aplicar las actitudes adecuadas en el manejo de objeciones para asegurar que se ejecute la cobranza adecuada y oportunamente.

**REPRESENTACION MANEJO DE OBJECIONES
(POSITIVO)**

¿QUE OBSERVE?

EJERCICIO DE MANEJO DE OBJECIONES

1.-¿QUE OBSERVE EN EL EJERCICIO QUE INFLUYEN EN CONVENCER AL CLIENTE PARA LOGRAR EL PAGO?

2.-¿QUE FUE POSITIVO Y QUE NO LO FUE?

3.-¿COMO SE PUEDEN CORREGIR LOS ASPECTOS NEGATIVOS OBSERVADOS EN EL EJERCICIO SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES?

TEMA:
COMUNICACIÓN

MEDIO:
Explicación

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Acetato de Elementos y Características de la Comunicación
Proyector de Acetatos
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Dar a conocer al grupo los elementos y características de la comunicación.
 - Concientizar al grupo sobre el uso correcto de estas herramientas en la labor de ventas a fin de interactuar adecuadamente con los clientes externos e internos.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Explicará detalladamente los elementos que participan en la comunicación, dejando muy claro en el grupo la definición de comunicación.
- Después explicará cómo debe ser la comunicación para lograr que el mensaje sea claramente entendido.
- Mencionará al grupo los tipos de comunicación que existen y sus conceptos (verbal y no verbal).
- Mostrará al grupo los problemas de las Barreras de la Comunicación y cómo distorsiona a ésta la comunicación no verbal.
- Hablará al grupo sobre la definición y problemas del filtraje y ciertos puntos básicos para corregirlo.
- Finalizará concientizando al grupo sobre el uso correcto de estos puntos para mejorar su comunicación con el cliente en la actividad que desarrollan de la labor de ventas a fin de satisfacerlo.
- Enfatizará la importancia de comunicar oportunamente a sus superiores los problemas y obstáculos que se presentan durante la venta, a fin de recibir orientación y apoyo.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

1.-¿CUALES SON LAS TRES PRINCIPALES BARRERAS DE LA COMUNICACION QUE SE ME PRESENTAN MA SEGUIDO CON MIS CLIENTES?

2.-¿DE QUE MANERA INFLUYEN EN QUE LOS RESULTADOS NO SEAN SIEMPRE LOS ESPERADOS?

3.-¿QUE PUEDO HACER PARA ELIMINAR ESTAS BARRERAS Y MEJORAR LOS RESULTADOS?

4.-¿CUANDO VOY A EMPEZAR A ELIMINAR ESTAS BARRERAS? (FECHA)

TEMA:
QUE ES MOTIVACION

MEDIO:
Discusión

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
20'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

- OBJETIVO:**
- Concientizar a los participantes sobre la utilización de la motivación al cliente como un medio para lograr una recuperación oportuna de la cobranza.

- EJECUCION:**
- El Entrenador:
- Hablará a los participantes sobre los principios de la motivación personal, basándose en le reconocimiento, deseos de superación y bienestar familiar.
 - Solicitará a cada participante anote en la hoja de motivación aquellas cosas que consideran importantes en la motivación personal, así como las que los desmotivan

MOTIVACION

1.-¿CUALES SON LAS COSAS QUE ME MOTIVAN EN MI TRABAJO Y EN MI VIDA PERSONAL?

2.-¿CUALES SON LAS QUE ME DESMOTIVAN?

TEMA:
PRESENTACION DE SISTEMA PROPUESTO

MEDIO:
Exposición

RESPONSABLE:
Entrenador

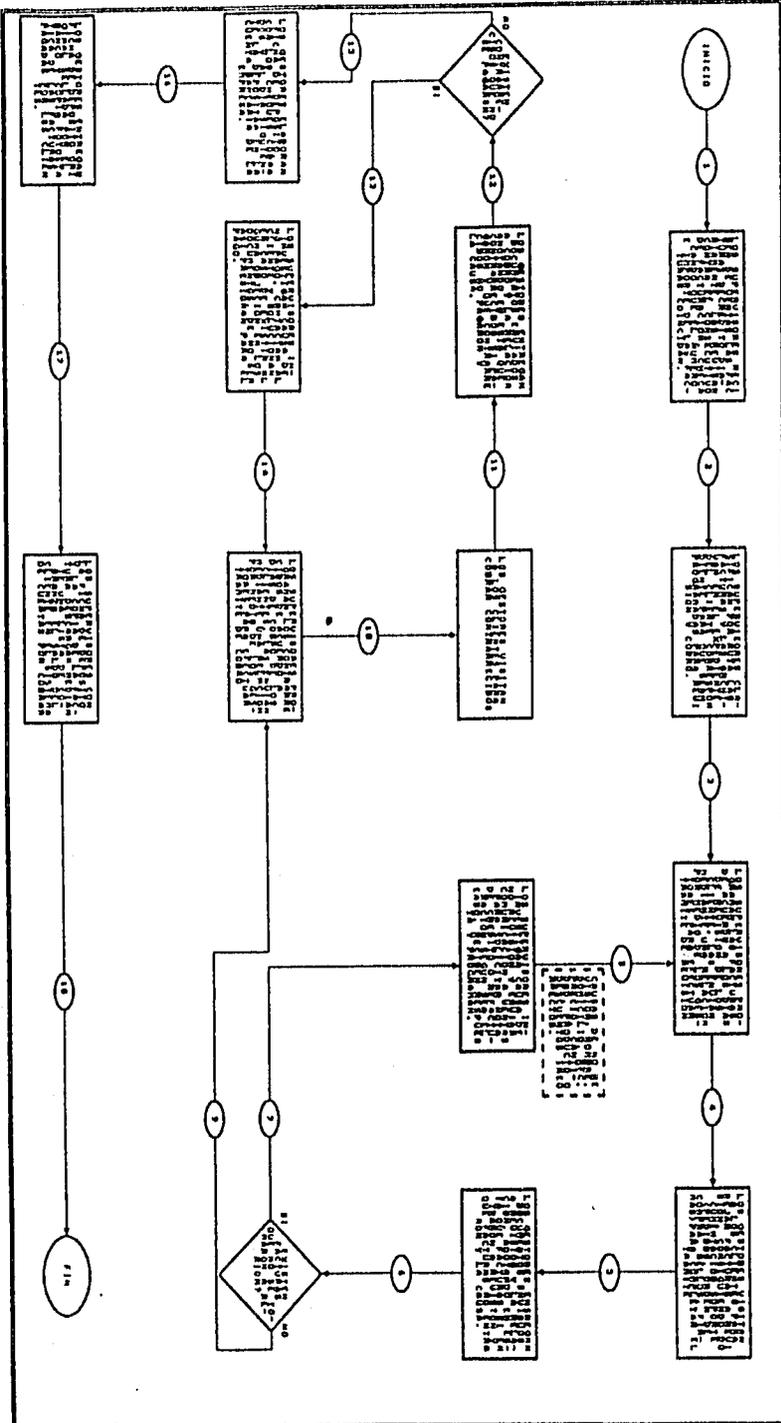
TIEMPO:
35'
De

MATERIAL:
Acetato Nuevo sistema, Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

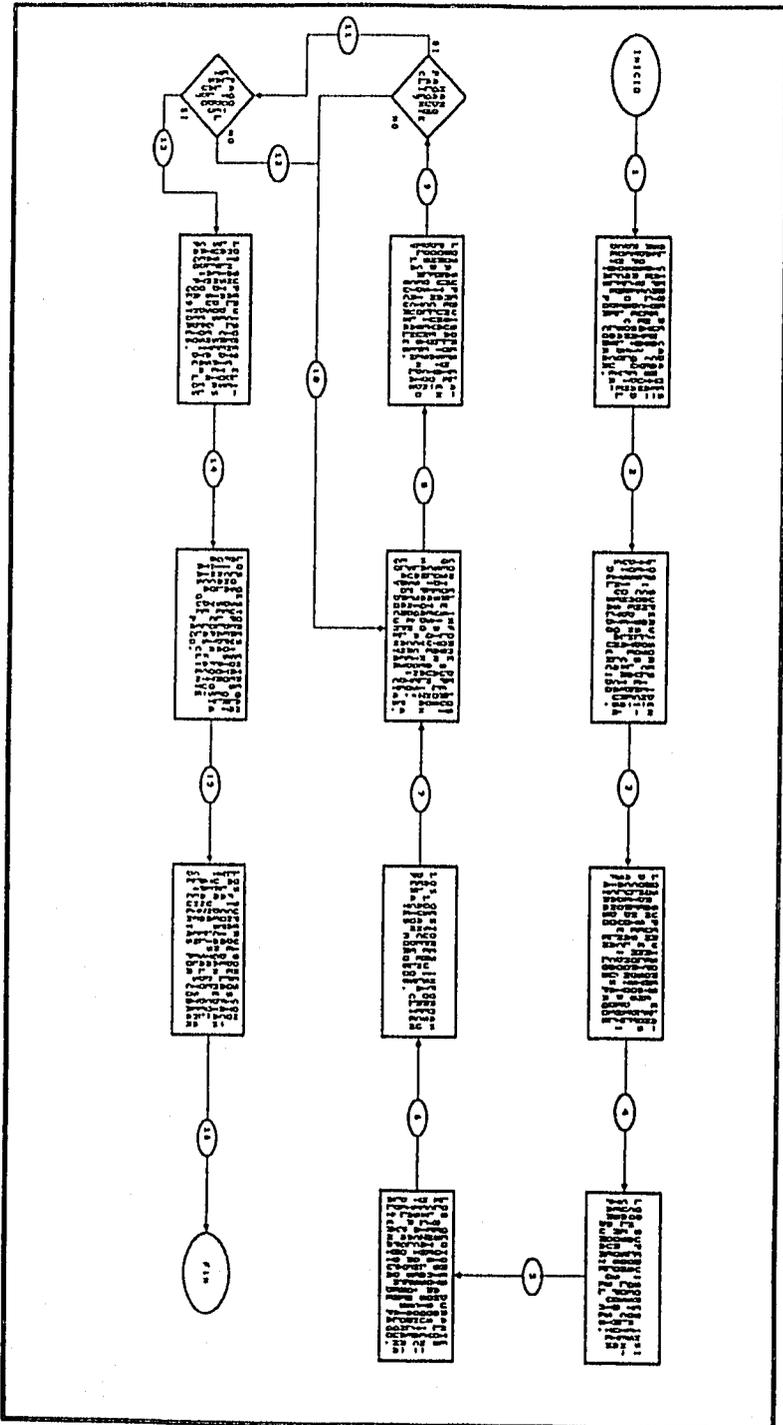
- OBJETIVO:**
- Concientizar a los participantes sobre la importancia que cada gestor de cobranzas tiene dentro del sistema propuesto.

- EJECUCIÓN:**
- El Entrenador:
- Con apoyo de acetatos, mostrará a los participantes el sistema propuesto, explicándoles a detalle.
 - Motivará a los participantes a exponer sus dudas e inquietudes sobre el sistema propuesto, y reforzará su explicación con apoyo de las hojas de rotafolio, para asegurar que los participantes comprendan perfectamente el sistema.
 - Finalizará concientizando a los participantes de que la total y correcta aplicación del sistema propuesto los guiará hacia el mejoramiento y aseguramiento del resultado.

FLUJOGRAMA REVISION Y COBRO
ACHE S.A.



FLUJOGRAMA SEGUIMIENTO CLIENTES MOROSOS
 RACHE S.A.



DINAMICA LA IMPORTANCIA DEL PROCESO

¿QUE APRENDI?

1.-¿QUE PASA CUANDO SE TRABAJA SIN NINGUN PROCESO?

2.-¿CUALES SON LOS BENEFICIOS ESPEIFICOS DE CONOCER Y UTILIZAR UN PROCESO DE TRABAJO?

3.-¿POR QUE CREES QUE ES IMPORTANTE CONOCER Y UTILIZAR UN PROCESO EN TU LABOR COMO GESTOR?

TEMA:
COMPROMISOS

MEDIO:
Discusión

RESPONSABLE:
Entrenador

TIEMPO:
15'
De

MATERIAL:
Rotafolio
Hojas de Rotafolio
Marcadores

OBJETIVO:

- Logrará con el grupo su involucramiento hacia el cambio positivo.
- Establecer cuáles son los cambios personales de cada participante.
- Generar un plan individual de mejora sobre los cambios detectados, a fin de brindar un servicio de calidad.

EJECUCION:

El Entrenador:

- Enfatizará con el grupo la necesidad del cambio para lograr una recuperación más oportuna.
- Exhortará a cada participante a identificar sus áreas de mejora y a generar un plan por escrito de sus cambios, con compromisos y fechas.
- Al finalizar, pedirá que escriban en la hoja resumen las principales acciones que deben realizar en función de los conceptos aprendidos

RESUMEN - LA FUNCION DEL GESTOR

**LOS PRINCIPALES QUE DEBO OBSERVAR COMO
GESTOR SON:**

* _____	* _____
* _____	* _____
* _____	* _____
* _____	* _____
* _____	* _____

ESTO ME LLEVA A:

**LA REDUCCION DE TIEMPO (EN DIAS) PARA LA
RECUPERACION OPORTUNA DE LA CARTERA
VENCIDA**

CONCLUSIONES

Una vez aplicado el cuestionario post, se tabularon los resultados obteniendo lo siguiente:

1) El porcentaje de respuestas inapropiadas disminuyo substancialmente en todas las subescalas o conceptos que se midieron, en la primera aplicación los resultados varían entre 65% al 70% , y en la segunda aplicación los resultados son alrededor del 17% al 20%. Lo que significa que el programa de entrenamiento ayudo a los supervisores del departamento de crédito y cobranzas a visualizar su realidad, en cuanto al desempeño de su labor.

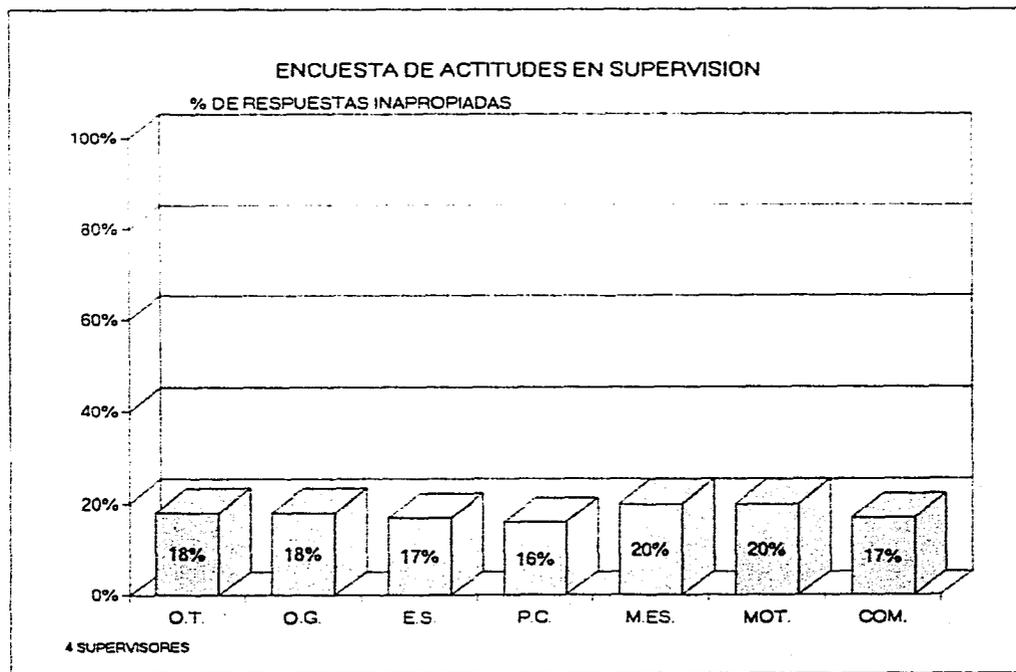
2) Si comparamos los resultados generales del departamento de crédito y cobranzas del año 1994 con los obtenidos en 1995, tenemos que hay una disminución considerable en los días cartera y en le porcentaje vencido de la cartera. A pesar que 1995 fue un año muy difícil para algunos sectores de la industria, los resultados del departamento de crédito fueron mejores, lo que ratifica que la aplicación del programa de entrenamiento contribuyo en el logro de los resultados obtenidos.

3) Si comparamos los resultados obtenidos por el departamento de crédito y cobranzas en 1995 con los objetivos para el mismo periodo, considerando que dichos objetivos se plantearon antes de la devaluación ocurrida en diciembre de 1994 y las consecuencias que esto origino. Tenemos que los resultados se acercan demasiado al objetivo en días cartera, siendo la diferencia un día entre el objetivo y el resultado al final de año.

Concluyo comentando que la implantación del programa de entrenamiento ayudo a que el personal del departamento de crédito y cobranzas (supervisores y gestores) pudiera reconocer:

- Su papel dentro de la organización,
- La importancia de buscar la mejor manera de hacer su trabajo,
- Que la disposición al cambio es una actitud sana y provechosa.
- Que existen técnicas, políticas, procedimientos y conceptos que ayudan a desempeñar mejor cualquier actividad en cualquier ámbito.

Finalmente quiero reiterar que la implantación del programa ayudo a mejorar los resultados y a eficientar la labor de cobranza, sin embargo este programa puede no funcionar en otra organización o en otro ámbito, derivado que fue diseñado para las características y necesidades propias de la empresa donde se realizo el estudio.



SUPERVISION

TABULACION DEL CUESTIONARIO POST DE SUPERVISION

CONCEPTO	No. DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON LOS CONCEPTOS	(A) No. DE RESPUESTAS POSIBLES	(B) No. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	(C) PORCENTAJE
ORIENTACION A LA TAREA	30	120	22	18
ORIENTACION A LA GENTE	30	120	22	18
ESTILO DE SUPERVISION	15	60	10	17
POTENCIAL DE CAMBIO	17	68	11	16
IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES	15	60	12	20
MOTIVACION	14	56	11	20
COMUNICACION	16	64	11	17

(A) No. DE PREGUNTAS MULTIPLICADAS POR EL No. DE CUESTIONARIOS APLICADOS

(C) No. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS ENTRE EL No. DE RESPUESTAS POSIBLES

COMPROBACION

CUESTIONARIOS APLICADOS	CONCEPTO	ORIENTACION A LA TAREA	ORIENTACION A LA GENTE	ESTILO DE SUPERVISION	POTENCIAL DE CAMBIO	IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES	MOTIVACION	COMUNICACION
SUPERVISOR No. 1		36%	20%	20%	23%	40%	21%	25%
SUPERVISOR No. 2		7%	20%	7%	18%	0%	23%	6%
SUPERVISOR No. 3		10%	13%	20%	12%	13%	7%	19%
SUPERVISOR No. 4		20%	20%	20%	12%	27%	21%	19%
PROMEDIO		18%	18%	17%	18%	20%	20%	17%

NOTA: LOS PORCENTAJES SE SACARON DE LA SIGUIENTE MANERA:

SUMANDO EL NUMERO DE RESPUESTAS INAPROPIADAS POR CONCEPTO Y DIVIDIENDO ENTRE EL NUMERO POSIBLE DE RESPUESTAS
EL PROMEDIO ES LA SUMA DE LOS PORCENTAJES ENTRE EL NUMERO DE SUPERVISORES ENTREVISTADOS

TABULACION DEL CUESTIONARIO POST PARA SUPERVISION

A) TABULACION DE RESPUESTAS INAPROPIADAS

PARTICIPANTE NO. DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1 SUPERVISOR No 1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 SUPERVISOR No 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 SUPERVISOR No 3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 SUPERVISOR No 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PARTICIPANTE NO. DE PREGUNTA	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1 SUPERVISOR No 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 SUPERVISOR No 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 SUPERVISOR No 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 SUPERVISOR No 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

0= RESPUESTA APROPIADA
1= RESPUESTA INAPROPIADA

B) RELACION DE PREGUNTAS CON LA SUBESCALA QUE MIDEN (NO. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS POR PREGUNTA)

SUBESCALAS	No. DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ORIENTACION A LA TAREA		0	1	1	0	0																									
ORIENTACION A LA DENTE																															
ESTILO DE SUPERVISION					0																										
POTENCIAL DE CAMBIO		1				0																									
IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES																															
MOTIVACION																															
COMUNICACION																															

SUBESCALAS	No. DE PREGUNTA	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
ORIENTACION A LA TAREA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ORIENTACION A LA DENTE		0																													
ESTILO DE SUPERVISION		0																													
POTENCIAL DE CAMBIO		1																													
IMPLEMENTACION DE METAS Y ESTANDARES																															
MOTIVACION																															
COMUNICACION																															

C) TABLA DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE SUPERVISION

NO. DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
NO. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	0%	25%	25%	0%	0%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

NO. DE PREGUNTA	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
NO. DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
% DE RESPUESTAS INAPROPIADAS	25%	0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%	0%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	

RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

SUCURSAL	DIAS VENTA 1995 PROMEDIO	DIAS VENTA 1995 OBJETIVO	DIAS VENTA 1994 PROMEDIO	% VENCIDO 1995 PROMEDIO	% VENCIDO 1994 PROMEDIO
MATRIZ	32	80	87	44	47
CENTRO	98	102	112	51	56
VALLEJO	57	56	61	32	38
NAUCALPAN	64	68	74	38	42
TEXCOCO	53	50	55	35	37
ORIENTE	85	87	95	53	62
ECATEPEC	47	49	54	28	32
XALOSTOC	69	68	74	39	44
TULTITLAN	51	52	56	24	28
TLANEPANTLA	62	57	63	38	39
SUR	96	94	102	60	67
TOTAL AREA	72	71	78	37	41

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CREDITO Y COBRANZA

Imagen

- 1.- Un buen gestor no se destaca por su presentación personal o su forma de hablar, sino por lo que cobra.
- 2.- Debido a las actividades que hacemos durante el día, es muy difícil mantener el uniforme limpio
- 3.- Cuando voy a cobrar, al cliente no le importa cómo voy vestido.
- 4.- El cliente no se fija en mi apariencia; lo que busca es la forma de evitar el pago
- 5.- De nada sirve llegar a tiempo con los clientes, de todos modos no pagan
- 6.- Al cliente no le interesa si mi vehículo esta limpio o no, de todos modos el cliente nunca lo ve
- 7.- Durante el desarrollo de mi trabajo es difícil mantener las facturas en buen estado; al cliente solo le interesa obtener el original.
- 8.- Yo no pierdo el tiempo trabando amistad con los clientes, mi trabajo es cobrar no hacer amigos

Cumplimiento

- 1.- Muchas veces no seguimos las políticas de la empresa porque complican el trabajo
- 2.- No tiene caso que el gestor llene su relación de cobranza si de todos modos se entregan todos los documentos para verificación de la cobranza.
- 3.- Para mi es una pérdida de tiempo sacar copias a las facturas, de cualquier manera el cliente ni las usa
- 4.- Lo de menos es cuantos clientes están registrados en la relación para revisión y cobro, lo importante es cobrar lo más posible.
- 5.- Es una pérdida de tiempo visitar a los clientes que de antemano se sabe que no van a pagar
- 6.- En mi opinión no es necesario ordenar las facturas, yo ya se cuál es el orden que siempre tienen
- 7.- Considero que la estrategia para recuperar los saldos deberían ser responsabilidad nuestra, y no de personas que no están en la calle cobrando
- 8.- Se pierde mucho tiempo checando el catálogo de clientes para cobranza, de todos modos los clientes no pagan en los días señalados.

Manejo de objeciones

- 1.- No existe nada que pueda cambiar la decisión de un cliente que no quiere pagar.
- 2.- Cuando un cliente manifiesta alguna objeción, poco se puede hacer para convencerlo.

- 3.- El mejor medio para cobrar es la experiencia propia, y no un conjunto de técnicas de cobranza.
- 4.- Cuando veo que un cliente no está interesado en pagar, prefiero no insistir
- 5.- Considero que mi función es cobrar, no hacer alarde de mis conocimientos de técnicas de negociación.
- 6.- Cuando un cliente no está satisfecho del servicio, hay poco que yo pueda hacer para que cambie de opinión
- 7.- De nada sirve que yo elabore planes de pago con los clientes, de todos modos los clientes nunca cumplen
- 8.- No es bueno perder el tiempo documentando las cuentas cuando un cliente no quiere pagar, para esto es mejor que se hagan cargo los supervisores

Comunicación

- 1.- A fin de cuentas, los supervisores no solucionan mis problemas, no tiene caso informarle a nadie sobre lo que me sucede durante la cobranza
- 2.- Un gestor debe decidir por si solo si informa o no lo que sucede durante la cobranza
- 3.- Yo prefiero dedicarme nada más a mi trabajo y no meterme en otros asuntos de la empresa
- 4.- Cuando tengo algún problema, no siempre se lo digo a mi jefe, porque sé que no está en sus manos resolverlo
- 5.- No tiene ningún objeto estar llenando reportes, pues con eso solamente se llena de papeles el escritorio de mi jefe
- 6.- Cuando mi jefe me informa algo, normalmente sólo lo escucho sin hacer preguntas con tal de no meterme en problemas innecesariamente
- 7.- Es poco útil reportar los acuerdos con los clientes para el pago en días no programados pues los supervisores no relacionan los documentos oportunamente
- 8.- Las indicaciones de los supervisores no siempre son útiles, ellos no conocen nuestra labor en las calles.

Identificación de prioridades

- 1.- No importa cuánto tiempo tarde con un cliente, lo importante es recuperar el saldo.
- 2.- Lo más importante es la recuperación del saldo y no el monto a cobrar.
- 3.- No sirve de nada identificar a los clientes importantes de la ruta, de igual forma no hay tiempo suficiente para visitarlos a todos.
- 4.- Es una pérdida de tiempo planear la ruta, si de todos modos hay que visitar a varios clientes a la misma hora.
- 5.- A los clientes críticos es mejor no visitarlos, el supervisor termina atendiéndolos.

6.- De nada sirve identificar a los clientes que tienen programa para revisión y cobro por mes, esa es una treta del cliente para no pagar.

7.- A los clientes que de antemano se sabe que no van a pagar es mejor llamarles por teléfono, en lugar de perder el tiempo visitándolos.

8.- Mi responsabilidad se limita a requerir el pago a la gente que trabaja en las cajas; tratar con gente de otro nivel es responsabilidad del supervisor.

CUESTIONARIO DE CREDITO Y COBRANZA

- 1.- Un buen gestor no se destaca por su presentación personal o su forma de hablar, sino por lo que cobra.
- 2.- Muchas veces no seguimos las políticas de la empresa porque complican el trabajo.
- 3.- No existe nada que pueda cambiar la decisión de un cliente que no quiere pagar.
- 4.- A fin de cuentas, los supervisores no solucionan mis problemas, no tiene caso informarle a nadie sobre lo que me sucede durante la cobranza.
- 5.- No importa cuánto tiempo tarde con un cliente, lo importante es recuperar el saldo.
- 6.- Debido a las actividades que hacemos durante el día, es muy difícil mantener el uniforme limpio.
- 7.- No tiene caso que el gestor llene su relación de cobranza si de todos modos se entregan todos los documentos para verificación de la cobranza.
- 8.- Cuando un cliente manifiesta alguna objeción, poco se puede hacer para convencerlo.
- 9.- Un gestor debe decidir por sí solo si informa o no lo que sucede durante la cobranza.
- 10.- Lo más importante es la recuperación del saldo y no el monto a cobrar.
- 11.- Cuando voy a cobrar, al cliente no le importa cómo voy vestido.
- 12.- Para mí es una pérdida de tiempo sacar copias a las facturas; de cualquier manera el cliente ni las usa.
- 13.- El mejor medio para cobrar es la experiencia propia, y no un conjunto de técnicas de cobranza.
- 14.- Yo prefiero dedicarme nada más a mi trabajo y no meterme en otros asuntos de la empresa.
- 15.- No sirve de nada identificar a los clientes importantes de la ruta, de igual forma no hay tiempo suficiente para visitarlos a todos.
- 16.- El cliente no se fija en mi apariencia; lo que busca es la forma de evitar el pago.
- 17.- Lo de menos es cuantos clientes están registrados en la relación para revisión y cobro, lo importante es cobrar lo más posible.
- 18.- Cuando veo que un cliente no está interesado en pagar, prefiero no insistir.
- 19.- Cuando tengo algún problema, no siempre se lo digo a mi jefe, porque sé que no está en sus manos resolverlo.
- 20.- Es una pérdida de tiempo planear la ruta, si de todos modos hay que visitar a varios clientes a la misma hora.
- 21.- De nada sirve llegar a tiempo con los clientes; de todos modos no pagan.
- 22.- Es una pérdida de tiempo visitar a los clientes que de antemano se sabe que no van a pagar.

- 23.- Considero que mi función es cobrar, no hacer alarde de mis conocimientos de técnicas de negociación
- 24.- A los clientes criticos es mejor no visitarlos, el supervisor termina atendiéndolos.
- 25.- No tiene ningún objeto estar llenando reportes, pues con eso solamente se llena de papeles el escritorio de mi jefe.
- 26.- Al cliente no le interesa si mi vehiculo esta limpio o no, de todos modos el cliente nunca lo ve.
- 27.- En mi opinión no es necesario ordenar las facturas; yo ya se cuál es el orden que siempre tienen.
- 28.- Cuando mi jefe me informa algo, normalmente sólo lo escucho sin hacer preguntas con tal de no meterme en problemas innecesariamente
- 29.- Cuando un cliente no está satisfecho del servicio, hay poco que yo pueda hacer para que cambie de opinión
- 30.- De nada sirve identificar a los clientes que tienen programa para revisión y cobro por mes, esa es una treta del cliente para no pagar.
- 31.- Durante el desarrollo de mi trabajo es difícil mantener las facturas en buen estado, al cliente solo le interesa obtener el original
- 32.- Considero que la estrategia para recuperar los saldos deberian ser responsabilidad nuestra, y no de personas que no están en la calle cobrando.
- 33.- De nada sirve que yo elabore planes de pago con los clientes, de todos modos los clientes nunca cumplen
- 34.- Es poco útil reportar los acuerdos con los clientes para el pago en días no programados pues los supervisores no relacionan los documentos oportunamente
- 35.- A los clientes que de antemano se sabe que no van a pagar es mejor llamarles por teléfono, en lugar de perder el tiempo visitándolos.
- 36.- Yo no pierdo el tiempo trabando amistad con los clientes; mi trabajo es cobrar no hacer amigos.
- 37.- Se pierde mucho tiempo checando el catálogo de clientes para cobranza, de todos modos los clientes no pagan en los días señalados.
- 38.- No es bueno perder el tiempo documentando las cuentas cuando un cliente no quiere pagar, para esto es mejor que se hagan cargo los supervisores.
- 39.- Las indicaciones de los supervisores no siempre son útiles; ellos no conocen nuestra labor en las calles.
- 40.- Mi responsabilidad se limita a requerir el pago a la gente que trabaja en las cajas; tratar con gente de otro nivel es responsabilidad del supervisor.

ACME S.A. DE C.V.																															
SUCURSAL _____	SUPERVISOR _____																														
RUTA _____	FECHA _____																														
PERFIL DEL GESTOR DE COBRANZA																															
REQUISITOS	IMPLEMENTOS DE TRABAJO																														
UNIFORME COMPLETO Y LIMPIO	CALCULADORA																														
PUNTUALIDAD	FICHAS DE DEPOSITO																														
CALZADO	ENGRAPADORA																														
LENGUAJE	PORTAFOLIO																														
ARCHIVA																															
ALIENTE																															
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS ANTES DE SALIR A RUTA																															
ELABORACION DE FICHA DE DEPOSITO COBRO DIA ANTERIOR	REVISION DE RELACION DE COBRANZA VS FACTURAS Y CONTRARECIBOS																														
FOTOCOPIADO DE FICHAS DE DEPOSITO	FOTOCOPIADO DE FACTURAS																														
ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA REVISION Y COBRO DIA ANTERIOR	DEPOSITO EN BANCO																														
PLANIFICACION DE RUTA	LLENADO PARA RELACION Y COBRO AL FINAL DEL DIA																														
<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
ABORDAJE																															
PRESENTACION CON EL CLIENTE																															
VERIFICACION DE DOCUMENTOS DEL CLIENTE																															
PRESENTACION DE DOCUMENTOS PARA REVISION Y COBRO																															
VERIFICACION DE CONTRARECIBOS																															
VERIFICACION DE CHEQUE E IMPORTE																															
MANEJO DE OBJECIONES																															
INVESTIGACION CAUSAS DE NO PAGO Y NO REVISION																															
BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS																															
DEFINICION DE COMPROMISOS																															
SEGURIDAD																															
REVISION DE UNIDAD																															
USO DE PINTURON DE SEGURIDAD																															
DEJAR UNIDAD																															
SONAR ALARMA																															
UTILIZAR ESTACIONAMIENTOS																															
OBSERVAR POLITICAS DE SEGURIDAD DEL CLIENTE																															

ENTREVISTA DIAGNOSTICA

SUPERVISION

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

1.- ¿Cómo es el desempeño de tus gestores? ¿Cómo lo mides?

2.- ¿Cómo te aseguras que los gestores hagan bien su trabajo?

3.- ¿Qué haces cuando los gestores no cumplen con su trabajo?

4.- ¿Qué entiendes por supervisión?

5.- ¿Qué haces para mejorar el desempeño de tus gestores?

6.- ¿Cuál es tu opinión respecto al apoyo, orientación y capacitación que reciben tus gestores?

7.- ¿Qué es para ti la motivación?

8.- ¿Qué haces para motivar a tus gestores?

ACME S.A. de C.V.

SECUENCIA DE OPERACIONES

NOMBRE:
PUESTO:
AREA:
FECHA:

1.-¿CUAL ES LA FUNCION DE TU DEPARTAMENTO?

2.-¿CON QUE AREAS O DEPARTAMENTOS TIENES RELACION DIRECTA E INDIRECTA?

3.-¿CONOCES EL SISTEMA DE PLANEACION?, ¿COMO FUNCIONA?

4.-¿QUIEN Y CADA CUANDO SE PLANEA EL TRABAJO POR REALIZAR?

5.-¿COMO Y QUE PARTE TIENES TU EN ESTA PLANEACION?

6.-¿QUIEN Y COMO SE DEFINEN LAS ESTRATEGIAS DE RECUPERACION?

7.-¿ EN QUE TE APOYAS PARA LLEVAR A CABO ESTA PLANEACION?
(DOCUMENTOS, SISTEMAS, ESTADISTICAS)

8.-¿COMO DAS SEGUIMIENTO AL TRABAJO ASIGNADO?

9.-¿COMO REPORTAS EL TRABAJO REALIZADO Y A QUIEN?

10.-¿QUE DECISIONES TOMAS EN BASE A OTROS REPORTES?

11.-¿QUE HACES CUANDO SE PRESENTA ALGUN INCUMPLIMIENTO?

12.-¿QUE INDICADORES TIENES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO?

13.-¿CON QUE FRECUENCIA MIDES ESTOS INDICADORES?

14.-¿QUE PROBLEMAS TE IMPIDEN LLEGAR A LOS OBJETIVOS PLANEADOS?

15.-¿COMO CONOCES EL ATRASO EN EL TIEMPO DEL SALDO DE LOS CLIENTES?

16.-¿QUE INDICADORES TOMAS EN CUENTA PARA SALIR A RUTA CON UN GESTOR?

17.-¿EN QUE CONSISTE TU TRABAJO CUANDO SALES CON UN GESTOR?

18.-¿COMO UTILIZAS LA INFORMACION OBTENIDA DESPUES DE QUE SALES CON UN GESTOR?

19.-¿COMO SIENTES QUE ES EL CONTROL DE DINERO, DESDE QUE LO RECIBE EL GESTOR HASTA QUE LO DEPOSITA EN CUENTA BANCARIA?

20.-¿COMO DETERMINAS QUIEN NECESITA ENTRENAMIENTO Y QUIEN LO DA?

21.-¿COMO SIENTES LA COMUNICACION DENTRO DE LA EMPRESA?

22.-¿CUALES SON LAS 5 CARACTERISTICAS MAS IMPORTANTES QUE DEBE TENER UN GESTOR?

23.-¿CUALES SON LAS 5 FUNCIONES MAS IMPORTANTES QUE DEBE CUMPLIR UN SUPERVISOR?

24.-¿CUALES SON LAS 5 FUNCIONES MAS IMPORTANTES QUE DEBE CUMPLIR UN GESTOR?

ENCUESTA DE SUPERVISION

1.- La gente en esta empresa no puede esperar ayuda de sus compañeros cuando se enfrenta a problemas que resolver.

2.- Al tratar de cambiar la manera como se hacen las cosas, frecuentemente se causan mas problemas de los que se resuelven.

3.-Siento que mi trabajo no es entrenar empleados. La responsabilidad de la empresa es darme empleados que ya estén debidamente entrenados.

4.-Esta empresa es demasiado complicada como para poder controlar todo lo que sucede.

5.-En lo personal, yo estaría en contra de cualquier cambio que implique una reducción en los recursos con que cuento para hacer mi trabajo.

6.-Al tomar el puesto, muchos nuevos jefes sienten que manteniendo a la gente con un nivel alto de estándares van a traer un beneficio para la compañía. Conforme transcurre el tiempo, se dan cuenta que no es así.

7.-Algunos gestores en ocasiones faltan, llegan tarde o no cumplen con el trabajo. Yo creo que esto es normal y no pienso que yo deba llamarles la atención.

8.-Nuestra empresa es demasiado grande por lo que los gestores no cuentan mucho como individuos.

9.-Cada jefe, aquí, tiene que resolver sus problemas solo; no se ayudan entre sí.

10.-La manera de ser de la gente es un factor determinante en su forma de trabajar. Un jefe no puede hacer casi nada por cambiarla.

11.-Yo, en el trabajo, hago solamente lo que se espera de mí, y trato de no meterme en problemas. Esa es la manera de sobrevivir aquí; aunque sé que de esta manera no voy a tener gran progreso.

12.-La manera de tener un equipo de gestores bien integrado es que cada quién atienda sus propios asuntos y deje a los demás atender sus propias tareas.

13.-Para lograr un buen desempeño de sus gestores, es necesario que el jefe mantenga la distancia.

14.-Es posible elevar el desempeño de los gestores en mi área pero, de hacerlo, la calidad del trabajo seguramente sufrirá.

15.-Es adecuado no dejar a sus gestores ver que pueden tener influencia en sus decisiones de jefe. Si ellos notan esto, empezarán a quejarse constantemente.

16.-Yo tengo gestores que no producen, muchos de mis problemas como jefe desaparecerían con solo sustituirlos con gente eficiente.

17.-Un buen supervisor debe evitar las confrontaciones con su gente. Hay que aceptarlos como son o despedirlos.

18.-Como jefe yo debo escoger si protejo los intereses de mis gestores o los de la empresa. Es imposible defender ambos.

19.-En el momento que programo el trabajo prefiero utilizar los métodos conocidos que tratar de utilizar nuevos métodos.

20.-Siendo jefe de un área, es preferible pensar que las personas solo trabajan por que lo tienen que hacer y no porque les guste trabajar.

21.-Cuando se es jefe se debe aparentar que hace las cosas con conocimiento de causa aunque no sepa lo que se esta haciendo.

22.-Siendo jefe de un área no se le puede hacer responsable de cumplir con los objetivos de cobranza, si sus gestores no estan realizando ningún trabajo o se ausentan del mismo.

23.-Cuando un gestor tiene la idea de estar inactivo o flojeando, evitando cumplir con sus asignaciones, no existe nadie, ni nada que pueda evitarlo.

24.-En general, no puede obtener mayor productividad de sus gestores, recordándoles los objetivos y resultados de los departamentos.

25.-Los gestores con mejor desempeño no requieren de supervisión o instrucciones específicas porque ya saben lo que tienen que hacer y lo cumplen.

26.-Cuando una compañía tiene la filosofía de planeación, eficiencia y productividad se convierte en un lugar desagradable para trabajar en él.

27.-Existen muchos gestores con muchas quejas, mientras cumplan con su trabajo por mí, que sigan con sus quejas.

28.-Hay muchos gestores que no saben lo que es rendir una buena jornada de trabajo. Ante esta situación, no se puede responsabilizar al jefe de los malos resultados del área.

29.-Al esperar un alto rendimiento de su gente, los supervisores se arriesgan a que su gente proteste mucho y se vuelva incluso insolente.

30.-La mejor forma de asegurar un buen trabajo de parte de la gente es concentrarse en explicar el *qué* debe hacerse, no el *por qué*.

31.-Mi área de trabajo funciona bien; los problemas que tenemos son causados por otros departamentos.

32.-La forma idónea de determinar a quién le corresponden las nuevas asignaciones de trabajo, probablemente es la antigüedad de los candidatos.

33.-Los gestores responsables y experimentados, pueden trabajar sin que se les impongan estándares muy exactos.

34.-Yo, como jefe, asumo que muchos gestores no tienen otro interés en el trabajo que cobrar su salario.

35.-La obligación de los gestores es hacer bien su trabajo. No creo que deba yo elogiarlos simplemente porque así lo hagan.

36.-Cuando los gestores saben lo que tienen que hacer, lo mejor que el jefe puede hacer es dejarlos para que lo hagan.

37.-Para que los gestores realicen una buena labor, es deseable que le tengan un poco de miedo a su jefe.

38.-Es muy difícil hacer planes confiables en este negocio. El futuro es demasiado incierto.

39.-La rotación de personal es un problema. La mejor manera de evitarlo es contratar una mejor calidad de personal.

40.-El realizar bien un trabajo lleva tiempo. Si un jefe intenta apresurarlo, afectará la calidad del mismo.

41.-Cuando un jefe sabe que un empleado viene a quejarse, en ocasiones puede evitarlo.

42.-El día que la gente piense que la seguridad de su trabajo depende de hacerlo bien; la moral en la empresa disminuirá.

43.-En general, la razón principal por la que la gente trabaja es el dinero; no el orgullo.

44.-En las compañías muy grandes, los cambios son muy difíciles de efectuar.

45.-Al asignar trabajo a un gestor capaz, no es necesario indicarle el tiempo que debe llevarse en hacerlo.

46.-Lo adecuado en el trabajo es esperar que la gente haga solamente lo que le corresponde hacer.

47.-Cuando los gestores exceden el tiempo asignado para realizar una labor, lo mejor que el jefe puede hacer es ignorarlo; con tal que no lo haga con demasiada frecuencia.

48.-Al asignar trabajo, lo mejor que un jefe puede hacer es decir a cada quién lo que tiene que hacer y que lo hagan sin discutir ni dar su opinión.

49.-Lo que las personas piensan es el como tener el mayor ingreso posible, con el menor esfuerzo posible.

50.-Cuando uno como jefe tiene la confianza en sus empleados para cumplir con sus asignaciones , no es necesario llenar una cantidad de reportes para checar su desempeño.

51.-Cuando se es jefe los empleados no deben de pensar que se va a preocupar por sus problemas personales, los problemas personales son ajenos al trabajo que viene a realizar.

52.-En cualquier tipo de operación de trabajo que se pueda imaginar, existe una sola forma de realizarlo correctamente.

53.-Cuando mi gente sabe lo que tiene que hacer, y en cuanto tiempo, no es necesario que yo los esté correteando.

54.-La gente ya sabe el ritmo al que debe de trabajar y cuanto debe de hacer; no necesitan que yo les eche porras ni que les esté poniendo metas.

55.-Cuando la gente se acostumbra a un ritmo de trabajo, es inútil tratar de establecer mayores demandas , el trabajo seguirá haciendose igual.

56.-Los estándares de trabajo son buenos como guía, no siempre pueden cumplirse al cien por ciento.

57.-A la gente no se le puede pedir un esfuerzo por la empresa si no se les demuestra el beneficio económico que tiene para ellos.

58.-Yo no puedo asegurar el buen desempeño de mi gente si no tengo los recursos económicos para motivarlos.

59.-La metas y estándares en esta compañía casi nunca se cumplen ya que no son realistas ni confiables.

60.-Siempre es bueno dar a la gente metas mas ambiciosas de lo que realmente se espera; así hacen un mayor esfuerzo.

HOJA DE RESPUESTAS

CUESTIONARIO

COMPañIA

FECHA _____

PARTICIPANTE

CLAVE DE RESPUESTAS

- 1.- ABS.CIERTO.
- 2.- CIERTO
- 3.- INDECISO
- 4.- FALSO
- 5.- ABS. FALSO

DIRECCION

DEPARTAMENTO

LOCACION

PUESTO

AFIRMAC	1	2	3	4	5	AFIRMAC	1	2	3	4	5
1						31					
2						32					
3						33					
4						34					
5						35					
6						36					
7						37					
8						38					
9						39					
10						40					
11						41					
12						42					
13						43					
14						44					
15						45					
16						46					
17						47					
18						48					
19						49					
20						50					
21						51					
22						52					
23						53					
24						54					
25						55					
26						56					
27						57					
28						58					
29						59					
30						60					

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACION
JAMES F. STONER
EDITORIAL PRENTICE HALL
MEXICO, D.F. 1988
- 2.- EL ENFOQUE DE SISTEMAS
C. WEST. CHURCHMAN
EDITORIAL DIANA
MEXICO, D.F. 1988
- 3.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION MODERNA
HAROLD KOONTZ, CRYILL O'DONELL Y HEINZ WEIHRICH
EDITORIAL MC GRAW HILL
MEXICO, D.F. 1988
- 4.- ADMINISTRACION DE LA COBRANZA (PROGRAMACION Y CONTROL)
AGUSTIN MONTAÑO
EDITORIAL TRILLAS
MEXICO, D.F. 1987
- 5.- CREDITO Y COBRANZAS
JHON W. SEDER
EDITORIAL CECSA
MEXICO, D.F. 1983
- 6.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
JOSE LUIS KRAMIS
EDITORIAL PAI
MEXICO, D.F.
- 7.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
WILLIAM P. LEONARD
EDITORIAL DIANA
MEXICO, D.F. 1990
- 8.- LA LEY, EL CREDITO Y LA COBRANZA II
FRANCISCO H. MOSTI
EDITORIAL DACO PROCESOS, S.C.
MEXICO, D.F. 1995