

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Mercadotecnia



**El coaching como herramienta de mejora de un departamento de cobros de la
ciudad de Guatemala**

(Tesis de Licenciatura)

Maria Azucena Hernández Pérez

Guatemala, junio 2016

**El coaching como herramienta de mejora de un departamento de cobros de la
ciudad de Guatemala**

(Tesis de Licenciatura)

Maria Azucena Hernández Pérez

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios (**Asesor**)

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Revisor**)

Guatemala, junio 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vice Decano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

REF.:C.C.E.E.ACCA.MERCA.A03-PS.015.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE ABRIL DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciado Axel Helmer Ramírez Barrios

Revisor: Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez

Carrera: ACCA Mercadotecnia

Tesis titulada: "EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE UN DEPARTAMENTO DE COBROS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

Presentada por: María Azucena Hernández Pérez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada


M.A. César Augusto Custodio Ceballos
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 26 agosto de 2015

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana – Campus Los Álamos

Guatemala

Estimados Señores:

En virtud de que la Tesis I presentado por la estudiante Maria Azucena Hernández Pérez, carné No. 201501288, previo a optar al grado académico de "Licenciada en Mercadotencia " cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, por tal motivo entiendo el presente dictamen favorable con una puntuación 80 puntos para que continúe el proceso de Tesis II.



Lic. Axel Helmer Ramirez Barrios

Asesor

Colegiado 16180

Guatemala, 12 de diciembre de 2015

Estimado Licenciado Samuel Zabala
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Campus Los Álamos
Presente

Licenciado Zabala:

Por este medio les informo que la estudiante María Azucena Hernández Pérez, identificada con el número de carne 201501288, ha presentado la Tesis de Licenciatura, con el nombre: **El coaching como herramienta de mejora de un departamento de cobros de la ciudad de Guatemala.**

En mi calidad de "revisor" emito el presente dictamen favorable.

Atentamente,



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Colegiado No. 15017

Dedicatoria

- A Dios** Como centro de mi vida, por darme fortaleza y determinación para lograr mis metas.
- A Mis Padres** Santiago Hernández (QEPD) por sembrar en mí la semilla de lucha y empeño. Balbina Pérez por ser ejemplo de constancia, sacrificio y amor incondicional.
- A Mi Esposo** Eduardo Polanco por su apoyo, solidaridad, compañerismo y amor constante.
- A Mi Hijo** Santiago Polanco por ser fuente de inspiración y lucha.
- A Mis Hermanos** Por tener palabras de aliento y motivación.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	9
1.3 Pregunta de Investigación	10
1.4 Justificación del Problema	10
1.5 Objetivos de la Investigación	10
1.4.1 Generales	11
1.4.2 Específicos	11
1.6 Alcances y límites de la investigación	11
Capítulo 2	
Marco Conceptual	12
Capítulo 3	
Marco Metodológico	
3.1 Tipo de investigación	24
3.2 Sujetos de la investigación	24
3.3 Instrumentos de investigación	24
3.4 Diseño de la investigación	25
Capítulo 4	
Resultados de la investigación	
4.1 Muestreo	26
4.2 Presentación de resultados	26

Capítulo 5:

Discusión y análisis de resultados

5.1 Discusión de resultados	33
5.2 Conclusiones	34
5.3 Recomendaciones	35
Referencias	36
Anexos	37

Lista de anexos

Anexo No. 1	38
-------------	----

Resumen

La información que contiene el presente documento se divide en cinco capítulos, en el primer capítulo o marco conceptual se aborda el tema del coaching en un contexto histórico, adicionalmente se presenta un panorama amplio del mercado de préstamos personales en Guatemala, el trabajo se centra específicamente en una empresa que se dedica a otorgar préstamos personales, se analiza el entorno de este mercado, así como la competencia real, la percepción que tiene el cliente de los préstamos personales y la amenaza de productos sustitutos, se realiza este análisis de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter.

En el primer capítulo se plasman las bases de la investigación determinando el problema, se proporcionan argumentos para validar la ejecución de la investigación, de igual forma se plantean los objetivos tanto el general como los específicos los cuales trazan la ruta a seguir.

En el segundo capítulo la información recopilada se aborda temas de índole administrativo partiendo de una descripción del proceso administrativo y como este varia el enfoque de acuerdo al autor pero en esencia los principios son los mismos, se hace especial énfasis en la etapa de dirección, específicamente al liderazgo y en este punto se centra en la teoría del coaching beneficios que proporciona, habilidades y competencias del coach.

El coaching es una teoría contemporánea de liderazgo, esta teoría se refiere específicamente potencializar las cualidades de los miembros del equipo de trabajo, para que el coaching tenga el efecto deseado es necesario que tanto el coach como el colaborador tengan cualidades que les comprometa a la mejora continua.

En el capítulo número tres se describen los sujetos de la investigación, se describe el instrumento de la investigación con el que se recabo la información necesaria. El diseño de la investigación también se describe en este capítulo se hace énfasis que se realizó una investigación exploratoria.

Los resultados de la investigación se presentan en el capítulo número cuatro, la información se proporciona de forma gráfica a través de graficas de barras y al pie de cada una tiene la interpretación correspondiente. La investigación de mercado refleja hallazgos importantes los cuales proporcionaron información importante a cerca del departamento de cobros e incluso puede ser utilizada para tomar decisiones de mejora.

Un hallazgo importante de mencionar es la poca motivación que percibe el gestor de cobros, esto derivado de lo estresante que se torna el ambiente en el departamento ya que toda la efectividad va dirigida al logro de la meta cualitativa dejando de lado la parte emocional. Aunque si se hacen esfuerzos para mantener el ánimo en un nivel aceptable, el gestor no lo percibe de esa forma.

En el último capítulo se presenta la discusión de los resultados tomando como base la información obtenida de la investigación y que dice la teoría acerca del tema, se presentan además conclusiones y recomendaciones las cuales responden a los objetivos trazados previamente a la realización del trabajo de campo.

Se realiza la recomendación de la implementación del coaching en un departamento de cobros para mejorar los resultados tanto cuantitativos como cualitativos de los agentes, esta recomendación se basa en la información recabada en la investigación.

Introducción

En la última década el consumismo se ha apoderado de las nuevas generaciones, ya es una necesidad adquirir el dispositivo móvil más reciente e “inteligente”, vestir con ropa de marca y toda la tecnología con más de un año se considera obsoleta. Esta forma de vida ha dado lugar a que entidades financieras, cooperativas, financiadoras y personas individuales otorguen préstamos los cuales van variando según la cantidad y el tiempo que se estima pagar.

Las personas se endeudan bajo la premisa de “compra hoy y paga mañana”, como es el caso de las tarjetas de crédito, en el caso de los préstamos tienen plazos y cuotas fijas para cancelación haciendo que el cliente vea la solución a un problema en corto plazo pero a largo plazo resulta pagando más del cien por ciento de lo que presto, este comportamiento se va convirtiendo en un hábito, al punto de descapitalizar a un núcleo familiar.

Esta colocación masiva de préstamos en todas sus modalidades ha orillado a las empresas que se dedican a esta labor a mejorar sus procesos por lo que ser más persuasivos para captar pagos también se convierte en un diferencial para la empresa y es tan grande el endeudamiento que los clientes llegan a tener que, literalmente, se compite para que le paguen a uno y al otro no.

Por tal razón los departamentos de cobros son mal vistos, ya que en la insistencia en el cobro el deudor lo toma como un hostigamiento, sin darse cuenta que la empresa le otorgo un dinero que debe devolver bajo los términos que se le expusieron desde un principio. Aunque hay excepciones en donde hay cobros escondidos como el IVA por el cual no se entrega factura, en el caso de las tarjetas los seguros y las membresías.

Cada día más empresas de cobros buscan ser eficientes en su labor e inclinarse a proponer soluciones para que el cliente salga de mora. Pero este proceso requiere de una logística bien estructurada, desde segmentar una cartera de cobros, tener el recurso y mobiliario necesarios, establecer metas y estrategia para el logro de objetivos, la parte más importante es la contratación de personal que lleve a cabo la labor de cobro y en este punto es donde hace la diferencia entre

una empresa y otra, cuando de cobros se trata, ya que el que tiene un clima laboral estable lo transmite a través de una llamada.

Pero es necesario ir más allá de una buena contratación hay que dar seguimiento al personal de nuevo ingreso y la teoría del coaching ofrece beneficios ideales para la mejora constante del departamento de cobros el cual ofrece un acompañamiento para las personas y este acompañamiento va orientado al logro de metas pero también a mantener motivadas a las personas logrando destacar las cualidades de cada uno y trabajar en las áreas de oportunidad a en un tiempo oportuno.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

a. Contexto Histórico

Aunque la aplicación de coaching dentro de las empresas se ha hecho común en la última década, no es un modelo de reciente aplicación, el inicio del coaching tiene raíces desde la antigua Grecia, en donde se utilizaba el dialogo para llegar al conocimiento de un tema en particular.

A mediados de los años 70, Timothy Gallwey, un coach deportivo se dio cuenta que la debilidad más grande de los deportistas era el estado mental y escribió varios libros dedicados a superar esta situación en particular, al evidenciarse el avance de los resultados de los deportistas, esta práctica se implantó en varios equipos de índole deportivo.

Para que la práctica del coaching en el ámbito deportivo se llevar a la practica en el ámbito de los negocios únicamente fue cuestión de tiempo ya que los resultados obtenidos eran significativamente elevados y se le atribuye a Thomas J. Leonard esta adaptación, unificando conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales que motivan a las personas a alcanzar sus objetivos y no quedarse en la resignación o conformismo.

Como parte esencial de la etapa de dirección está el liderazgo y existen varias teorías contemporáneas que elevan el nivel del líder y dentro de estas se encuentra el coaching también llamado mentaron y “Es la capacitación y formación de una persona para que mejore y obtenga mejores resultados a escala profesional y los consolide”(Javier Benavides Pañeda, 2004, p.219).

El coaching tiene como objetivo primordial ayudar a las personas a proporcionar sus propias soluciones. También ayuda a establecer relaciones, observar y evaluar situaciones y consigue compromiso.

En la actualidad el tema de coaching se ha hecho una práctica que han tomado las empresas para potencializar las capacidades de sus líderes y con esto se sustentan las bases de una empresa altamente competitiva.

b. Documentos Académicos

En el año 2007 Jeniffer Meliza Pérez Herrera y Sara Magaly López realizaron la tesis llamada “Coaching o mentoring como métodos a utilizar en el departamento de recursos humanos”, esta tesis básicamente hace referencia como un departamento de recursos humanos paso de un nivel estándar en sus procesos y liderazgo a ser un departamento productivo, donde se valoran las ideas creativas y la participación en general.

Para el logro del objetivo de la tesis en mención se establecieron indicadores que permitieron medir el avance tales como: rotación de personal, rendimiento laboral y tiempo productivo de trabajo entre otros. Para la elaboración de del trabajo de investigación se recabó información a través de la observación y el cuestionario.

Los resultados que obtuvieron al poner en práctica la teoría del coaching en el departamento de recursos humanos fueron satisfactorios y dentro de los más importantes están: la valoración de la participación, la mejora del ambiente laboral, la relación y comunicación con el jefe inmediato mejoro considerablemente. En este caso donde se aplicó la teoría de coaching son notables los avances y las mejoras por lo que es un ejemplo a seguir y tomar en cuenta.

Por otro lado Maria del Carmen Villagrán Coronado toca el tema del coaching en la tesis “Propuesta de una metodología de coaching como estrategia organizacional” en la que se realiza el estudio en torno de coach y coachee y se refiere al primero como el mentor y el segundo como el aprendiz, de los cuales se realizó un análisis y diagnóstico de las áreas de oportunidad de cada uno.

En el proceso se realizó una agenda de sesiones entre el coach y el coachee para el establecimiento de metas, seguimiento de la meta y métodos de evaluación de la misma, dentro de las limitación

que se pudieron observar en este ejercicio están los prejuicios de cada persona por lo que se recomienda sanear esta parte antes de la aplicación del coaching para evitar que se el resultado no sea el adecuado.

Rafael Arístides Ortiz Reyes aborda el tema del coaching con la tesis “Coaching doméstico en las empresas de artesanías del municipio de chinautla, Guatemala” en la cual se realiza trabajo de campo a través de un cuestionario que permitió identificar el problema de estas empresas.

En la propuesta realizada por el autor de la tesis presenta un matiz del programa de coaching doméstico en la cual hace especial referencia en la sensibilización de los dueños de las empresas dedicadas a la fabricación de artesanías, le programa se desarrolló en catorce etapas en las cuales se incluyó la capacitación del personal involucrado, establecimiento y seguimiento de metas.

Una de las conclusiones del temas es que las empresas que se dedican a la fabricación de artesanías no cuentan con los recursos necesarios para poner en practica teorías administrativas estructuradas, la amenaza de la globalización también hace difícil la competencia lo cual resta recursos monetarios a las empresas pequeñas, el coaching dentro de estas empresas si se pude aplicar pero más que en procesos es potencializar las habilidades manuales, artísticas y creativas de los nuevos miembros de la empresa.

“El coaching como una forma de liderazgo en la gestión de mandos medios, en una institución bancaria” es la tesis desarrollada por la Lcda. Miriam Leticia Paredes Tupaz para el desarrollo del estudio se realizó un análisis fodal a la entidad financiera.

El fortalecimiento de los mandos medios fue el principal aporte de la tesis y a través de varios cuestionarios relacionados con el apoyo y motivación, el mejoramiento continuo, reconocimiento y empoderamiento los cuales evidenciaron las áreas de oportunidad de la institución financiera a la cual se aplicó el estudio. La propuesta fue la aplicación de la teoría de coaching, específicamente en el departamento de recursos humanos.

En todas las tesis citadas la aplicación de la teoría del coaching es una herramienta que eleva el potencial de los líderes de las empresas, mejora el clima laboral, detectar áreas de oportunidad, establecer mejores relaciones laborales y la mejora la comunicación entre otros.

c. Otros Documentos

Actualmente en Guatemala existen empresas que certifican líderes como coachees, ofreciendo elevar el status del líder haciéndolo más competitivo en el mercado laboral y mejor cotizado, dentro de los servicios que estas empresas de capacitación ofrecen se pueden destacar. Cursos, diplomados e incluso hasta post grados como lo ofrece UVG.

En internet también ofrece cantidad innumerable de estudios de coaching realizados en diferentes áreas Lucio A. Muñoz hace referencia a la innovación de los planes formativos de las PYMES, en el que expresa que el coaching no es de nueva invención sino que siempre ha estado latente dentro de las empres y para las PYME la implementación de esta teoría es necesario para potencializar su desarrollo.

La revista en línea “Perspectiva” aborda el tema del coaching indicando que los gerentes y dueños de empresas reconocen la necesidad del coaching pero no lo buscan y ven al coaching como un remedio en lugar de un medio para alcanzar objetivos.

BLC Human Coaching realizo una investigación a cerca del coaching ejecutivo, en la cual se realizaron más de quinientas sesiones con una serie de catorce cuestionamientos a cerca del tema, dentro de las conclusiones más sobresalientes se pueden mencionar: “La percepción de cambios en el entorno que consolida la idea de que cambios personales pueden incidir a cambios entre colaboradores, jefes y pares la repercusión en la mejora del entorno” (<http://www.blccoachingmentoring.com>)

1.1.2 Análisis de la Industria

En nuestro país, el crédito se ha convertido en una forma rápida de adquirir artículos de un valor que no se tiene de contado como por ejemplo carros, casas, maquinaria, materia prima etc. En el contexto del crédito hay variedad de productos que el sistema financiero regulado y no regulado ofrece en el mercado, uno de ellos son las líneas de crédito los cuales se colocan bajo la premisa de “compra hoy, paga mañana”, aunque este es un argumento que tiene sus pros, dentro de los cuales se pueden mencionar: sufragar una emergencia, forjar un record crediticio; dentro de los contras se pueden mencionar: la falta de cultura crediticia en el país, las políticas de colocación de las entidades de los emisores.

Crédito proviene del latín “creditum” que se puede traducir como “cosa confiada”, por lo tanto “crédito es confiar o tener confianza en la capacidad que tiene alguien de cumplir una obligación contraída, gracias a su voluntad y voluntad” (SIB, ABC de educación financiera, p.19).

En el proceso del crédito existen dos figuras por un lado está el deudor que es quien adquiere la deuda y el compromiso de pago y por otro lado el acreedor que es quien concede el dinero el cual tiene el derecho de exigir y cobrar dicho préstamo bajo las condiciones que se aceptaron por las dos partes.

El crédito como tal no se puede definir como algo bueno o malo, esto va a depender del manejo del mismo y por su naturaleza tiene ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas se puede mencionar: la compra de artículos de un valor relativamente alto, ayuda a solventar emergencias, eleva el nivel de vida y evita llevar consigo dinero en efectivo. Dentro de las desventajas que representa obtener un crédito se pueden citar: compromete los ingresos futuros, proporciona una falsa estabilidad económica, el pago de altos intereses, complica la estabilidad tanto económica, jurídica y personal.

El otorgamiento de crédito fortalece el sistema económico de un país ya que está inyectando capital al mercado lo que promueve como consecuencia más consumo, incremento en la inversión,

creación de fuentes de trabajo etc., todo este movimiento de dinero robustece la economía de un país.

Para efectos de la presente investigación se hará especial énfasis en el sistema financiero no regulado y específicamente las financiadoras que según SIB se definen como “sociedades mercantiles que actúan bajo la figura de sociedades anónimas, que se dedican a las operaciones de crédito, inversión y descuento de documentos comerciales”

a. Amenaza de productos sustitutos

Actualmente en Guatemala se cuenta con cinco casas emisoras de tarjetas de crédito que continuamente están realizando innovaciones en los beneficios que cada una ofrece para la captación de clientes, los beneficios varían entre: mejores tasas de interés, programas de fidelización de clientes, descuentos en diferentes comercios etc.

Como ya se mencionó, el crédito es un préstamo de dinero a cambio del compromiso y promesa de pago, los créditos bancarios se pueden clasificar en varias formas, puede ser por tiempo ya que pueden ser a largo y corto plazo. Los créditos a largo plazo son los que se conceden a un plazo mayor a cinco años y los créditos a corto plazo normalmente se conceden de seis meses a un año. Pero los créditos también se pueden clasificar de acuerdo a la naturaleza del crédito y la forma del compromiso de pago del mismo, tal es el caso del crédito fiduciario este consiste en que una o más personas ya sean individuales o jurídicas, se comprometen a ser fiadores y codeudores, solidarios y mancomunados de una obligación crediticia, en respaldo a otra persona individual o jurídica que asume la obligación directamente. Se garantiza únicamente con la firma de los que participan en el contrato respectivo.

Otro tipo de crédito es el hipotecario este crédito se garantiza con bienes raíces estos pueden ser edificios o únicamente terrenos, los cuales se hipotecan a favor de la institución que otorga el crédito, por lo general el valor que se concede por la hipoteca es el 50% del valor de la propiedad. Dentro de la clasificación de créditos se encuentra el crédito prendario, este se respalda con bienes

muebles los cuales pueden ser vehículos, cultivos, maquinaria y ganado entre otros. Se puede hacer una combinación de los dos créditos anteriores y a estos se les conoce como créditos con garantía mixta.

De muy reciente crecimiento están las casas de préstamo o empeño cuya función principal es el otorgamiento inmediato de efectivo a cambio de una prenda que va variando dependiendo del plazo, la cuota, la cantidad de efectivo solicitada. Algunos se especializan en joyas, otros en electrodomésticos y equipos electrónicos e incluso hay quienes reciben vehículos como prenda de pago.

b. Amenaza de nuevos productos

En el mercado de préstamos personales, los bancos del sistema financiero de Guatemala, ofrecen una variedad considerable, los cuales difieren en la tasa de interés, el tiempo de pago, la garantía sobre el préstamo y de los ingresos del deudor, entre otros. Pero también existen empresas que se dedican a otorgar dinero de inmediato con pocos trámites a realizar, aunque es sabido que en cuanto más rápido otorgan un préstamo y menos requisitos se soliciten la tasa de interés va a ser más elevada.

El otorgamiento de préstamos con requisitos básicos y en corto tiempo se ha vuelto cada vez más solicitado en el mercado Guatemalteco, este tipo de préstamos está orientado a cubrir emergencias de cualquier índole, básicamente.

Casas de empeño es una modalidad para obtener dinero rápido y es un negocio que cada vez gana más credibilidad y confianza dentro del mercado en el cual se desenvuelve, La modalidad de este tipo de préstamos es obtener el dinero a cambio de un artículo de valor que es valuado de acuerdo al precio en el mercado y queda como prenda del dinero otorgado.

Este tipo de servicio varía de acuerdo a la empresa que otorga el efectivo, reciben prendas como electrodomésticos, joyas, consolas de video juegos, computadoras e incluso carros. Estos

préstamos tienen la particularidad que son a corto plazo, dando un máximo de nueve meses para cancelar lo otorgado y recuperar la prenda.

Las cooperativas son empresas que otorgan préstamos, estos préstamos están respaldados con los ahorros de los asociados, las cooperativas tienen la particularidad que están organizadas sin fines de lucro. Todos los intereses devengados de los préstamos otorgados son distribuidos dentro de los asociados de forma equitativa.

c. Poder de negociación con proveedores

Los proveedores dentro de una financiadora están enfocados básicamente a la negociación y venta de bases de datos de clientes potenciales, dichas bases contienen información básica de personas que cumplen con un perfil destinado a la colocación de préstamos personales.

Estas bases de datos no son de dominio público por lo que acceder a ellas es muy costoso tanto en dinero como en la obtención real de la misma y al no ser de dominio público tampoco se conocen los términos de las negociaciones con estos proveedores.

d. Poder de negociación con cliente

Para una financiadora la percepción y confianza que tenga el cliente hacia la misma son de vital importancia para el crecimiento de este tipo de empresas, debido a que existen otras alternativas en el mercado para obtener efectivo de forma rápida.

Actualmente las quejas a la DIACO se han incrementado con relación a las tasas de interés que tanto financiadoras como instituciones financieras cobran a los clientes, esto ha abierto una brecha a los clientes de estas empresas para expresar descontento mas no para desistir del pago de una deuda ya que la DIACO es una institución del gobierno que tiene como función principal velar por que se cumplan los ofrecimientos realizados al consumidor.

Algunos clientes tienen la idea errónea que al presentar una queja y llevar un caso ante la DIACO ya no pagaran la deuda, lo que sucede es que esta institución del estado ejerce el papel de mediador para llegar a una conciliación y arreglo de pago en la cual no se desestime ni al cliente ni a la empresa que le otorgó el préstamo.

d. Rivalidad competitiva

Es común la publicidad en TV, radio, prensa y medios alternativos a cerca de las entidades que están prestas a otorgar un préstamo de cualquier índole y cada una haciendo énfasis a su ventaja competitiva como por ejemplo: la mejor tasa de interés, rapidez al otorgar el préstamo, plazos, cuotas pequeñas etc.

Cada empresa orientada al otorgamiento de préstamos personales realiza su mejor esfuerzo para mantener la posición que ocupa dentro del mercado o sea bien crearse una imagen a lo largo de su trayectoria.

1.2 Planteamiento del problema

Para una financiadora el otorgamiento de préstamos personales es su actividad principal cuyos esfuerzos mercadológicos van orientados a la expansión o fidelización, pero realmente el negocio o el círculo se completan cuando los clientes pagan el préstamo otorgado cumpliendo la negociación que se acordó.

Pero hay una gran cantidad de clientes que se atrasan en los pagos con diversos motivos y es ahí en donde se requiere de un departamento de cobros bien consolidado, robusto, que pueda cumplir con la captación de efectivo y disminuir el tiempo de retorno del efectivo de una cuenta en mora.

Para que un departamento de cobros cumpla con las metas establecidas se hace necesaria la contratación adecuada del personal y una vez se cuente con el recurso humano necesario se debe capacitar y dar seguimiento, con el fin de obtener negociaciones bilaterales y solidas con los cliente en mora. De tal manera que se hace imprescindible la implementación de estrategias y/o

teorías administrativas que eleven el potencial de los gestores de cobro, tal cual lo hace el coaching.

1.3 Pregunta de investigación

Al evidenciarse el trato obtenido por parte de los gestores de cobro hacia los clientes se hace el siguiente cuestionamiento:

¿Es el coaching una herramienta de mejora en un departamento de cobros de una financiadora?

1.4 Justificación del problema

La necesidad de financiamiento en nuestro país va en aumento y esta situación obliga a las empresas a formar un departamento de cobros con la capacidad instalada necesaria para asegurar el retorno del efectivo.

La capacidad instalada del departamento de cobros no solo se refiere a tecnología, también al recurso humano y es aquí donde se pretende proporcionar lineamientos para optimizar la productividad de los gestores de cobro a través de la implementación de la teoría del coaching.

En base a la teoría y la recopilación de la investigación se pretende proporcionar una metodología basada en el coaching que se pueda adecuar a las necesidades de cualquier departamento de cobros para optimizar la productividad dentro del mismo.

1.5 Objetivos de investigación

Se hace necesario establecer los objetivos de la presente investigación con el fin de darle solución a la pregunta de investigación.

1.5.1 Objetivo General

Determinar si es el coaching una herramienta de mejora en un departamento de cobros de una empresa dedicada a proporcionar créditos de consumo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer lineamientos adecuados para la implementación del coaching en un departamento de cobros, tales como conocimiento del sistema, dominio de script y experiencia en cobros.
- b) Realizar y evaluar el perfil del personal de un departamento de cobros, tanto los coach como los gestores de cobro para la implementación de un modelo de coaching.
- c) Determinar las escalas ideales de medición para que un gestor pueda considerarse como productivo para un departamento de cobros.

1.6 Alcances y límites de la investigación

La investigación se llevara a cabo únicamente en el departamento de cobros de una financiera.

La información obtenida en la investigación se utilizara estrictamente para fines didácticos.

El tiempo se convierte en una limitante en la investigación ya que no se dispone de su totalidad.

El nombre de la financiadora en la cual se llevara a cabo la investigación no se pude revelar por políticas de la misma.

No se obtiene información con total libertad por parte de las empresas

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Administración

Para lograr definir el concepto de administración es necesario desglosar la palabra desde su significado etimológico, la cual tiene el prefijo *ad*, que significa hacia o dirección y el vocablo *minister* que se traduce como obediencia o subordinación es un comparativo que denota inferioridad, de tal forma que se puede deducir que etimológicamente administración es la realización de tareas a la vista o supervisión de una persona.

Durante la historia se ven evidencias empíricas de la administración tales como el diseño y edificación de construcciones que tienen miles de años, para lo cual se tuvo que poner en práctica varios elementos de la administración claro está que de forma errada en muchos de los casos, basta con revisar el tiempo que les llevaba terminar las tareas.

En épocas más recientes, dentro de la historia hay dos personajes que abordan el tema de la administración como tal ya como una teoría. El primero fue Adam Smith quien publicó en 1776 su obra magistral “La riqueza de las naciones” en la que aborda el tema de la división del trabajo, de cómo la especialización en cada tarea podía reducir los tiempos de entrega, aunque se enfoca en gran parte en la optimización de la producción.

Con la revolución industrial y el desplazamiento de trabajo manual o artesanal por máquinas hace necesario estructurar de mejor forma la producción y surgen intentos de sistematizar los procesos y en América Frederick W. Taylor quien es considerado el padre de la administración científica, propone un modelo cuyo centro de interés es la tarea y el procedimiento para llevarla a cabo en este modelo sobresale el interés a la división del trabajo.

En Europa en la misma época surge la escuela de administración clásica con Henry Fayol centrado su teoría en definir las funciones básicas de la empresa dando origen a las

etapas del proceso administrativo que se conoce hoy en día, aunque su trabajo fue bastante criticado por descartar los principios que Taylor había propuesto.

2.1.1 Conceptos

“Así pues, definimos la administración como la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar metas d quienes emprenden dichos esfuerzos” (Pañeda, 2004:3) Este concepto de administración está más orientado a los logros cuantitativos de una empresa, al logro de las metas más que al diseño y seguimiento del proceso.

“La administración involucra la coordinación y la supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Robbins, 2010:25) En este concepto se ve inmerso el proceso administrativo como lo conocemos haciendo la referencia a que todos los esfuerzos administrativos que se realizan van orientados a hacer las cosas bien y considerando además el costo que esto representa.

“Se ha hecho común la breve definición de la administración que la señala como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros” (Ponce, 2008: 4) Esta definición, aunque bastante simple y sencilla, da una idea de la función de la administración, a criterio propio un concepto alejado de la realidad si se toma en cuenta la estructura del proceso como tal.

Hay autores que definen la administración como una disciplina, otros indican que es un proceso social e incluso también afirman que es una serie de procesos, pero cualquiera que sea el enfoque que se le dé todos coinciden en que todo el esfuerzo realizado lleva al logro de los objetivos de la empresa.

2.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo abarca todos los aspectos de la administración, poniendo en práctica toda la teoría, la cual abarca la integración de personas, sistemas y finanzas para lograr los objetivos trazados por la empresa. Si bien es cierto para tener una mejor comprensión del proceso administrativo se divide en varias etapas o fases, pero no pueden practicarse por separado, por ejemplo no se puede controlar nada sin antes haberlo planeado, no se pueden integrar sistemas si no hay una organización etc. Por lo que los elementos del proceso administrativo van fluyendo de forma simultánea en la empresa.

Existen varias divisiones del proceso administrativo, hay quienes las dividen en dos a) Planeación y b) control. Otros autores las dividen en cuatro elementos a) Planeación, b) Organización, c) Ejecución y d) Control. “Hoy en día estas funciones se han resumido en cuatro: Planeación, organización, dirección y control” (Robbins, 2010:27). Agustín Reyes Ponce realiza un estudio de todos los autores y extrae lo más importante de cada y de cada forma de dividir el proceso administrativo y propone dos fases del proceso: fase estática y fase dinámica y en cada una de ellas encaja cada uno de los seis elementos. Esta estructura del proceso administración es en la que se basara de aquí en adelante.

2.2.1 Fases

Para una mejor comprensión del proceso administrativo se divide en dos fases: la fase estática que es la que se refiere a la teoría base del proceso es decir es donde se plantean los cimientos del resto del proceso en esta fase se encuentra la previsión, la planeación y la organización, definiendo ¿Qué se puede hacer?, ¿Qué se va hacer y ¿Cómo se va a hacer?

La fase dinámica es poner en práctica la fase estática previamente establecida, dentro de esta fase se desarrollan los elementos de: integración, dirección y control dejando definido quien va a realizar las tareas, asegurarse de que se haga tal cual se estableció y monitorear el proceso completo.

2.2.2 Elementos

Previsión se refiere a la facultad de interpretar acontecimientos futuro que se puedan suscitar y estar preparados con planes de contingencia de esta forma se reducen los riesgos e incluso perdidas. Se determinan diversos cursos de acción dependiendo de la situación que se esté evaluando y que pueda representar alguna amenaza como por ejemplo en nuestro país la ubicación geología en la que nos encontramos en donde las posibilidades de un fuerte sismo son altas es conveniente tener planes de contingencia en caso de un desastre de esta naturaleza.

La previsión se compone de tres etapas: a) objetivos: en esta etapa se fija el fin que persigue la empresa, b) Investigación: realiza investigaciones acerca de posibles acontecimientos que puedan afectar a la empresa tanto de forma negativa como positiva, c) Alternativas: de los resultados de la investigación se empieza a tomar decisiones acerca de las diversas alternativas que se estudiaron.

Una vez establecidos los objetivos y haber tomado en cuenta posibles contratiempos, se inicia la planeación como segundo elemento del proceso administrativo, “Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades” (Robbins, 2010:27) Planeación define la ruta específica que se ha de seguir detallando tiempos y costos de cada actividad que conlleva el logro de los objetivos empresariales.

Para que la planeación cumpla con su objetivo debe cumplir con seis principios: a) principio de la precisión, consiste en plantear planes concretos con lo que se pretende eliminar al máximo depender de la casualidad o el azar, b) principio de flexibilidad, si bien es cierto que los planes deben ser precisos también deben de ser flexibles, es decir se deben poder hacer modificaciones en el camino para lograr lo trazado, c) principio de unidad de dirección, se crean planes para cada función pero todos deben estar integrados dentro de uno solo, d) principio de consistencia, este principio se encuentra inmerso dentro del principio de unidad de dirección pero hace hincapié en que todos los planes deben interactuar de forma armoniosa, e) principio de rentabilidad, como la palabra lo indica, los planes deben estar orientados a generar utilidades para la empresa, a

excepción empresas orientadas a labores sociales o gubernamentales, f) principio de participación, se pretende que los planes sean inclusivos, se recomienda que se hagan en grupos para que todos queden claros lo que le corresponde a cada uno.

Las etapas de la planeación son: políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos y estrategias y tácticas, cumpliendo con todas estas etapas se tiene como resultado un plan estructurado en donde queda plasmado la ruta a seguir, de qué forma hacerlo y cuanto representara, tanto en tiempo como en dinero.

Cuando se habla de organización se puede hablar de varios conceptos al mismo tiempo, algunos llaman organización a la empresa como tal, también se puede llamar organización a una actividad pero en la parte. Como parte del proceso administrativo “organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (Chiavenato, 2006: 148).

La organización establece el orden dentro de la empresa designando tareas a cada uno y las directrices necesarias para poderlas ejercer, proporciona líneas de mando y jerarquías. Por tal razón la organización se define en tres etapas a) funciones, establecerlas por cada nivel, b) jerarquías ordenara la empresa con líneas de mando definidas y c) obligaciones, habrá responsables por cada tarea.

Para el óptimo funcionamiento de la organización hay que considerar cinco principios: a) principio de especialización se refiere a la asignación de tareas en donde mejor se pueda desempeñar el empleado, b) principio de unidad de mando, es fundamental que no se tenga dos responsables de una misma tarea o que se le tenga que reportar a dos jefes por una misma función, c) principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad dice que se debe tener en el mismo grado ejercer autoridad y asumir responsabilidad, d) principio del equilibrio de dirección-control, cuando se delega una tarea también se precisa un control adecuado para asegurar que se cumpla, e) principio de la definición de puestos, se recomienda que la definición de cada puesto se haga por escrito en donde este plasmado las funciones y responsabilidades del mismo.

Integración es el primer elemento de la fase dinámica del proceso administrativo y se empieza a ejecutar todo lo que se planteó en las tres etapas anteriores, en este elemento del proceso administrativo se articulan todos los recursos de la empresa, recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos materiales. Este elemento es constante ya que continuamente hay que renovar algunos recursos como los tecnológicos como la adquisición de un nuevo programa contable, los recursos humanos al contratar más personal por expansión o la contratación por sustituir algún empleado.

Como ya se indicó anteriormente la función principal de la integración es amalgamar los recursos humanos y los no humanos, para que se pueda integrar personas se deben tomar en cuenta tres principios, a) principio de la adecuación de hombres y funciones, se refiere a que se debe adaptar el recurso humano a las funciones, b) principio de la provisión de los elementos administrativos, es proveer al empleado de los elementos que necesita para realizar su trabajo, c) principio de la importancia de la introducción adecuada, al contratar a un empleado nuevo se le debe dar la información necesaria para realizar su trabajo de manera que se sienta bienvenido y que sea grata la etapa de adaptación al puesto de trabajo.

Integración de cosas es necesaria y para eso se debe cumplir con los siguientes principios: a) principio del carácter administrativo de esta integración, b) principio del abastecimiento oportuno, c) principio de la instalación y mantenimiento y d) principio de la delegación y el control.

La dirección es la quinta etapa del proceso administrativo, “dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía” (Pañeda, 2004:202). Es la forma profesional como se desempeña cada nivel jerárquico y de cómo cada uno de ellos vela por el logro del objetivo trazado.

Para que la dirección se realice de forma eficiente es necesario cumplir con tres fases: a) delegar, se refiere a que las tareas pueden ser asignada a un subordinado, b) autoridad, es necesario que los subordinados reconozcan la autoridad de su jefe superior, c) comunicación, en este tema es

bastante amplio es un elemento importante que se debe manejar con la seriedad del caso y se refiere a la forma como se dan a conocer las directrices en todos los niveles de la empresa y d) supervisión, para que una tarea se dé por terminada se debe supervisar el avance constante que se logra.

Siendo la dirección el elemento en donde se involucra al cien por ciento la convivencia en todos los niveles jerárquicos es la comunicación una parte esencial del proceso y se conoce como comunicación a la capacidad de emitir un mensaje y que este sea captado, decodificado e interpretado, la comunicación, como es bien sabido, puede ser verbal y no verbal e increíblemente la comunicación no verbal es la que más controversia provoca debido a que a menudo se interpreta de forma errónea.

Dentro de las empresas se maneja la comunicación a todo nivel, Stephen Robinson & Mary Coulter (2010) indica que “existen tres redes de comunicación dentro de las empresas” (p.344) a) red tipo cadena, la comunicación fluye a nivel línea de jerarquías, b) red tipo rueda, es la que se da dentro de un líder y sus subordinados y con los miembros de otro equipo, c) red tipo canal, es una comunicación espontánea dentro de todos los miembros de la empresa.

El otro tipo de comunicación que se maneja en las empresa, es la comunicación informal, también llamada radiopasillo y de donde proviene los famoso chismes de pasillo tan comunes, ninguna empresa está exenta de esta comunicación, se sabe que el sesenta y tres por ciento de los empleados se enteran de información importante por medio de rumores, por tal razón los empleados deben estar bien enterados en lo que se hace para que un chisme de pasillo no genere inestabilidad en un equipo o un departamento.

Pero la comunicación también presenta barreras para lograr que se efectiva se mencionan algunas: a) sociológicas y culturales, que son las más comunes debido a que no todos opinan ni piensan de la misma forma, b) administrativas, estas se refieren a lo burocrático que se puede hacer la divulgación de una orden y c) físicas, derivadas de alguna incapacidad física para transmitir y recibir el mensaje.

La autoridad y el mando son inherentes para quienes tienen personal a cargo debido a que tienen a cargo velar por el cumplimiento de procesos y por ende de los objetivos de la empresa. Se define como autoridad: “es el derecho de mandar y poder hacerse obedecer” (Münch, 2007:53). Mando es el ejercicio de la autoridad, en otras palabras, el mando es poner en práctica la autoridad, por lo tanto no puede existir uno sin el otro se van desarrollando de forma simultánea.

La autoridad se puede dividir en: a) formal, es la que ejerce un jefe hacia un subalterno, b) operativa, va ligada a las acciones más que a las personas, c) técnica, es la que se da por el conocimiento amplio de un tema o ciencia en especial, d) personal, la que es inherente a la calidad de una persona reconociendo sus cualidades morales y personales.

Para poder dirigir al personal es necesario conocer las necesidades y motivaciones de cada uno, este conocimiento dará herramientas para guiar al equipo de mejor forma, la administración toma como base la teoría de Maslow, “basándose en la relación antes señalada entre motivo y necesidad, clasifica los motivos en cinco categorías, que forman un pirámide, cuya enumeración va de la base al vértice” (Ponce, 2008:407)

La teoría de Maslow es utilizada en las empresas para establecer programas de motivación para los empleados, los cuales están orientados a mejorar el ambiente laboral, a retener el talento humano, a liberar a los empleados de cargas estresantes, etc. Lo cierto es que las empresas buscan que los empleados trabajen motivados, de esta forma serán más eficientes y perciben que la empresa se preocupa por su bienestar lo que a su vez los lleva a sentirse identificados, no solo con la tarea sino con la empresa en general.

2.3 Liderazgo

El liderazgo forma parte de la dirección, al tener personas que guiar hacia la meta se evidencia el liderazgo de una persona, cabe mencionar que el liderazgo no solo lo ejerce el jefe inmediato hay compañeros de trabajo que son líderes natos, esta situación denota que hay un liderazgo que se

ejerce por la posición jerárquica y otro que ejerce una persona sin tener ningún grado jerárquico. “Liderazgo es lo que hacen los líderes, es un proceso de guiar a un grupo e influir en el para que alcance sus metas” (Robbins, 2010:389)

2.3.1 Enfoques de Liderazgo

Para el estudio del concepto de liderazgo se ha realizado a través de varias perspectivas y no hay alguna que sea absoluta, todas en alguna forma ayudan a tener un mejor enfoque y aplicación. Todos los enfoques de liderazgo van orientados a la mejora personal y de esa forma también mejoran el clima de la empresa, por eso las empresas invierten en capacitaciones en los jefes de primera línea para influir de forma positiva en el grueso del talento humano.

Enfoque de los rasgos: este estudio se basó en que los líderes nacían y no se hacían, se listó una serie de características que buscaba un líder idóneo para un puesto, pero en 1948 se desvaneció esta teoría debido a que se empezó a cuestionar esta línea de pensamiento y es entonces cuando surge un nuevo enfoque, el conductual.

El enfoque conductual: Este enfoque se basa en la conducta del líder más que en las características de la persona, busca determinar cuáles son las conductas que un líder debe desarrollar para controlar a las jerarquías inferiores pero se basa en la situación en que se pone en práctica en ocasiones específicas.

Agustín Reyes Ponce define tres estilos de liderazgo: a) autoritario, este estilo de liderazgo se caracteriza básicamente en que las decisiones las toma él, suele pensar que los demás miembros del equipo no tienen la capacidad para tomar decisiones importantes, es una persona altamente controladora, utiliza un tono fuerte de voz, utiliza el castigo y recompensa para conseguir lealtad y puede acudir a la coacción para hacerse obedecer, b) democrático, este líder se caracteriza por permitir la participación de los miembros del equipo, deja trabajar en libertad, realiza refuerzo positivos, mide las críticas así como las alabanzas hacia los miembros del equipo, c) laissez faire (dejar hacer) con este estilo hay controversia, ya que algunos autores indican que no es un estilo

de liderazgo más bien es una conducta de un jefe dado a las características, no tiene compromiso con el equipo, no hay una participación activa y cada miembro del equipo realiza lo que le parece bien.

El enfoque de las contingencias: este enfoque basa su concepto en la combinación de la conducta y situación. “Se refiere a la cantidad de poder e influencia que el líder ejerce sobre los subordinados. Se trata del grado en el que las acciones del dirigente condicionan, de manera predecible, las conductas del subordinado” (Pañeda, 2004:215)

De este comprende de tres características: a) Las relaciones líder-miembro es el grado de empatía que tienen en los subordinados con los jefes inmediatos, b) La estructura de la tarea se refiere a la forma que se transmiten las tareas, indica que deben ser de forma precisa y clara, c) El poder de posición es el grado de influencia que ejerce el líder con los subalternos tanto en la parte de recompensas como en la de aplicar corrección.

El enfoque del establecimiento de metas dice que el buen desempeño de un empleado se debe a la combinación de sus características positivas y del estilo del líder, indica que el desempeño de los empleados puede mejorar si el dirigente adopta una de los cuatro estilos que propone: de apoyo, instructivo, participativo y orientado a los logros. Cada uno de estos estilos de liderazgo se define solamente con leer el nombre de cada uno.

La teoría “X” y “Y” de McGregor, se proponen dos actitudes de las personas dentro de las empresas, la forma más fácil de entenderlas es decir que la teoría “X” se refiere a la persona negativa, que no acepta responsabilidades ni desafíos, necesita de control constante y no tiene ambiciones. La teoría “Y” son la personas a las que les gusta el trabajo buscan la autorrealización, aceptan retos y responsabilidades y se auto dirigen. McCregor indicaba que un líder de la teoría “Y” podía proveer de un ambiente ideal para el desarrollo de la empresa.

2.3.2 Teorías de Liderazgo

En la actualidad hay nuevas teorías de liderazgo cuyo objetivo es proveer a las empresas de herramientas de liderazgo para poder empoderar al capital humano, dentro de las teorías contemporáneas más

2.4 Coaching

Hay varios autores que indican que mentoring y coaching son lo mismo y es que en esencia persiguen el mismo fin “coaching es la capacitación y formación de una persona para que mejore y obtenga mejores resultados a escala profesional y los consolide” (Benavides, 2004:219). Esta teoría contemporánea es utilizada en trabajos donde se requiere destrezas especiales y lo que se pretende con su aplicación es potencializar dichas destrezas.

2.4.1 Importancia

Para las empresas potencializar al talento humano que posee puede convertirse en una ventaja ante la competencia y ese es el fin real del coaching facilitar a que las personas se adapten a su entorno laboral, llevarlos a tener resultados más altos de lo esperado a través de la comunicación y la motivación. Y todo este proceso va acompañado de un seguimiento continuo ya que no se puede esperar a que sucedan las cosas para corregirlas, con la aplicación correcta del coaching se pueden solucionar problemas antes de que lleguen a costar dinero a la empresa.

2.4.2 Bases del Coaching

La teoría de coaching se basa en las razones que tiene cada persona para realizar una tarea, en otras palabras la automotivación, por tal razón el líder debe tener la capacidad para detectar las fortalezas y oportunidades que tiene cada miembro del equipo este conocimiento le va a dar las herramientas necesarias para la aplicación del coaching a cada uno pudiéndose enfocar en las áreas de mejora de cada uno.

Para tener éxito en la aplicación del coaching se debe tener claro los objetivos y compromisos tanto de la empresa como los de cada miembro del equipo y si los objetivos se trazan como compromisos personales se tendrá buena parte del terreno ganado para la aplicación de la teoría.

2.4.3 Cualidades del Coach

Para ejecutar una tarea se necesita de una persona que lo haga y en el caso del coaching es el coach el responsable de realizar la tarea de seguimiento y dentro de las cualidades más importantes que debe tener están: a) atención sin importar si lo que está comunicando tiene o no sentido, b) indagar, investigar por qué se da una u otra situación, c) disciplina, realizar las tareas asignadas en el momento en el que se requiera.

Al poner en práctica las cualidades anteriormente mencionadas y con la información ya recabada, el coach procede a retroalimentar a los miembros del equipo y la comunicación debe cumplir con ciertos requisitos: concreta, interactiva, compartiendo responsabilidad, específica y respetuosa. Al realizarse de esta forma se compromete al equipo completo ya que no es lo mismo tener una situación delicada en donde se busque un culpable a tener esa misma relación pero buscar la solución sin tener que llegar a realizar señalamientos

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para la recolección de datos de este trabajo académico se utilizara la investigación exploratoria debido a que el tema es nuevo para investigar, de la cual se pretende tener información precisa para proponer la ruta idónea del coaching en un departamento de cobros.

Se utilizaran, además, fuentes de información primarias y secundarias para la obtener datos que posteriormente serán procesados

3.2 Sujetos de investigación

Se tomaran como sujetos de investigación a hombres y mujeres que trabajan en el departamento de cobros de una financiadora de la ciudad de capital de Guatemala, de todos los niveles jerárquicos. Manuales de procedimientos de cobros del departamento de riesgos, diferentes reportes de medición de metas y productividad del departamento, grabaciones de llamadas de cobros y reportes varios

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para recolectar la información necesaria se utilizara un cuestionario estructurado que consta de once preguntas, entre las cuales habrán cerradas, de selección múltiple y abiertas. Aplicado a la muestra seleccionada con el objetivo de obtener la información necesaria. (ANEXO 1)

3.4 Diseño de la Investigación

Se desarrollara un tipo de investigación transversal-descriptiva; transversal dado que los datos serán evaluados en un solo momento y descriptiva porque se pretende describir lo que sucede actualmente en el departamento de cobros de una financiadora.

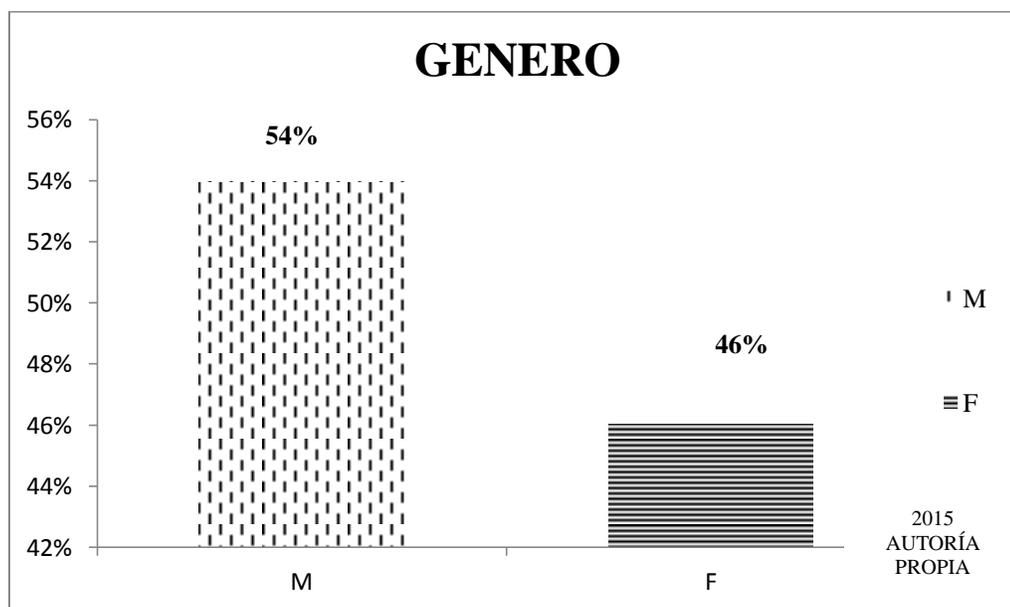
Capítulo 4

Resultados de la investigación

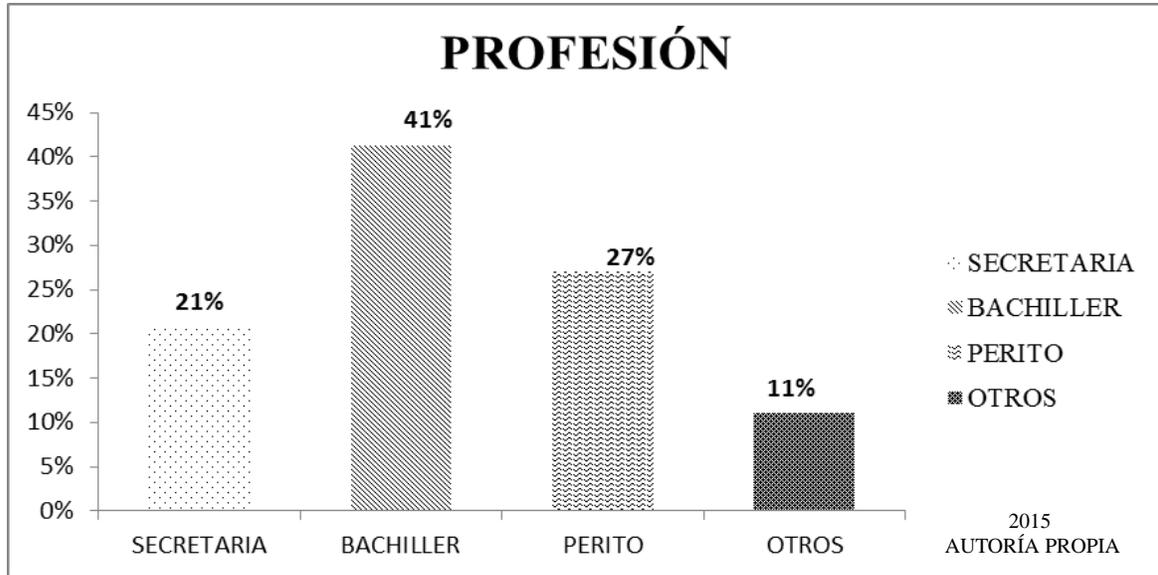
4.1 Muestreo

El método que se utilizara en la investigación será el probabilístico y se determinara la población muestra tomando como universo el total de personal que labora en el área de cobros y al ser una muestra finita se aplicara el instrumento de recopilación de datos al cien por ciento de la muestra.

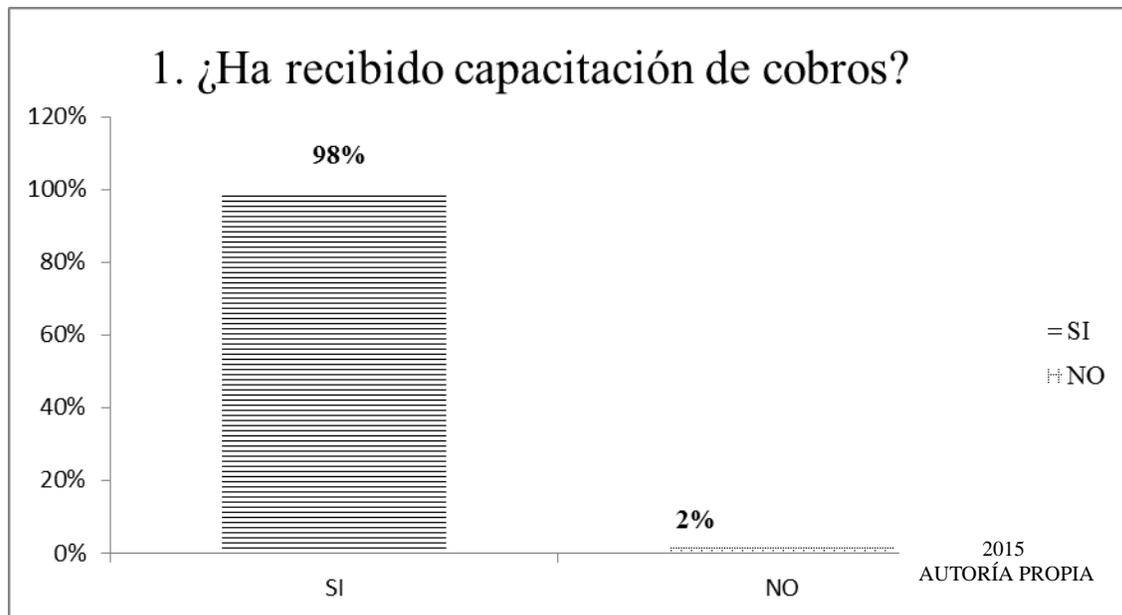
4.2 Presentación de Resultados



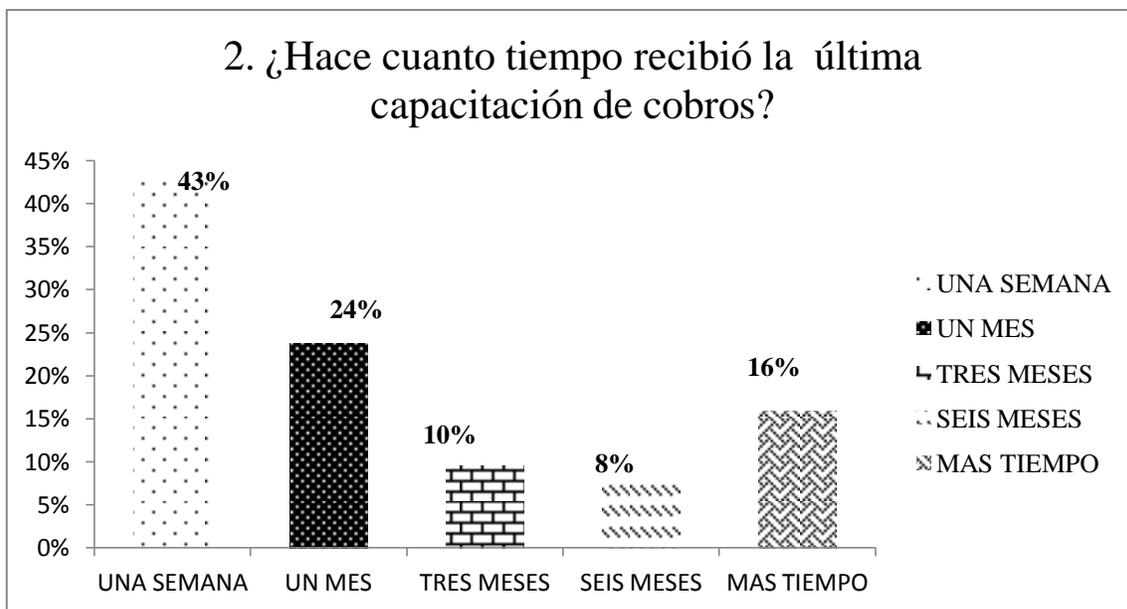
El departamento de cobros está equilibrado en cuanto a la contratación de hombres y mujeres para el desempeño de cobros sin tener preferencias de género para ejecutar la labor de cobranza.



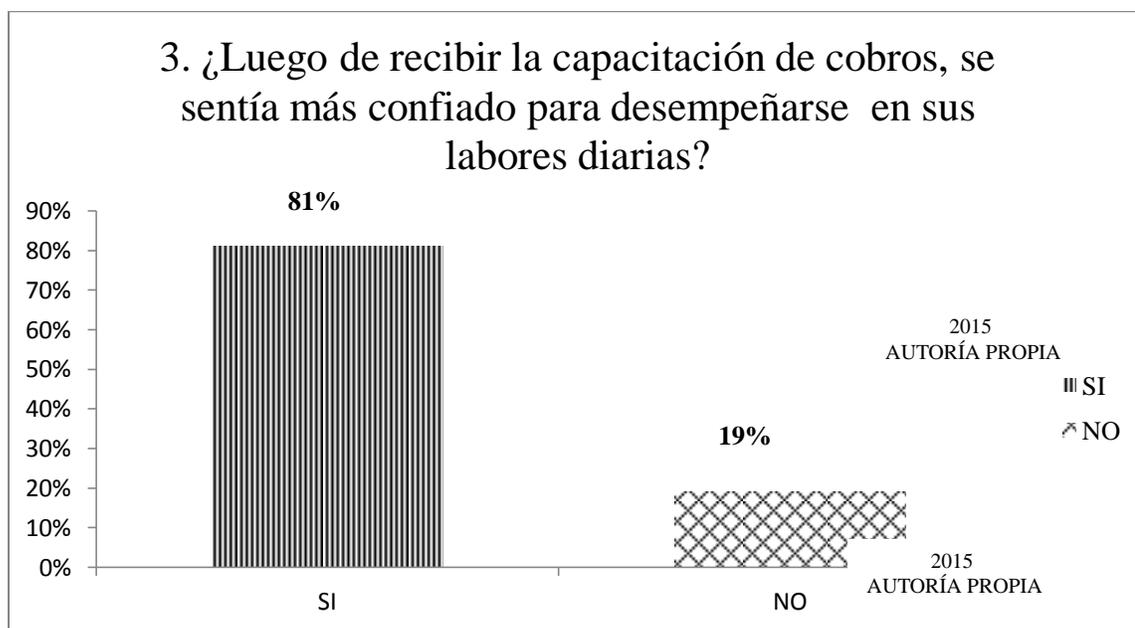
No sobresale ninguna profesión para la contratación de personal en el departamento de cobros, aunque las carreras de dos años son las que sobresalen en el personal que conforma el departamento. Ante todo los bachilleratos con cualquier especialidad.



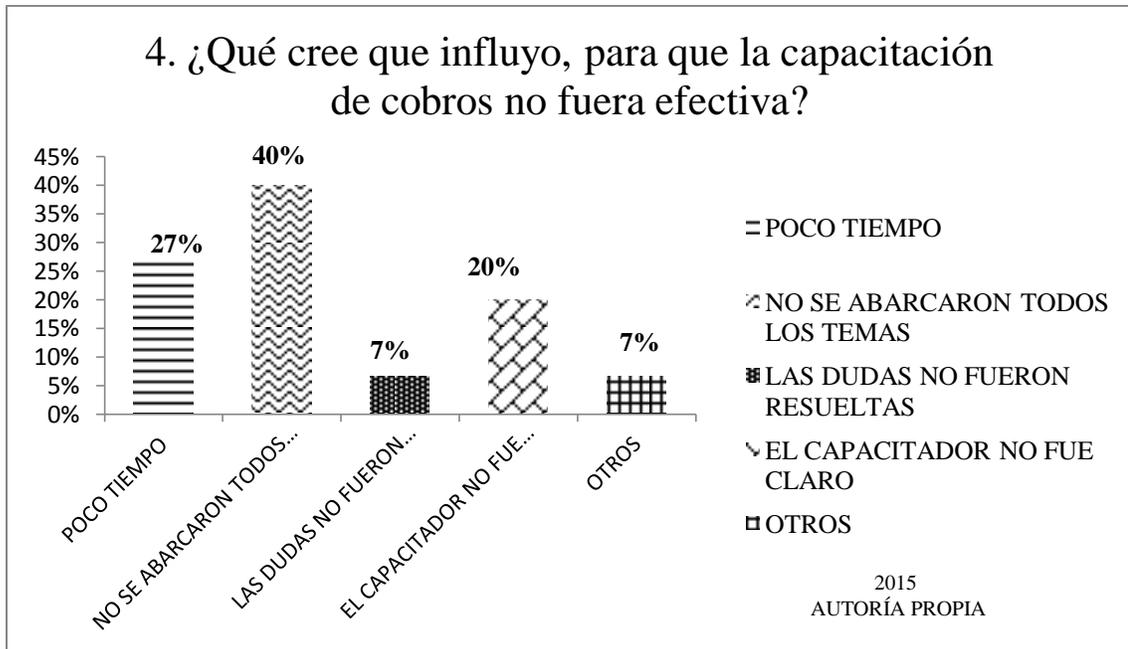
El 98% del personal del departamento de cobros ha recibido capacitación necesaria para desempeñar el trabajo, el 2% restante es una fracción mínima y no es representativa.



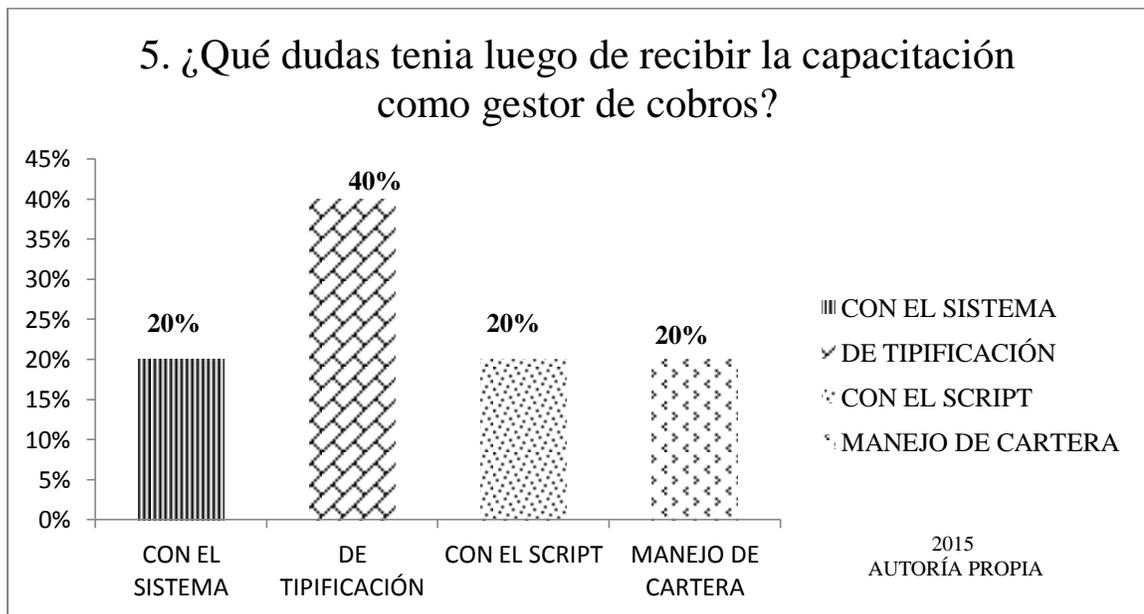
El 43% del personal del departamento de cobros recibió capacitación en la última semana y tan solo el 8% tiene más de seis meses de no recibir capacitación de cobros. El 24% indica que recibió capacitación hace un mes, el 9% hace seis meses y hay un área de oportunidad con el 16% que indica que recibió capacitación hace más de seis meses.



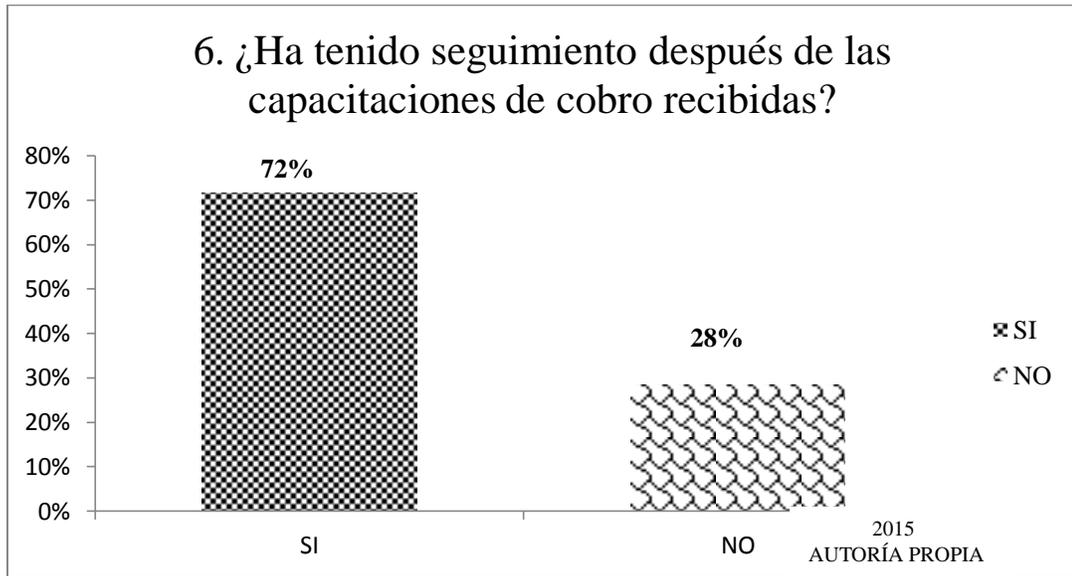
El 81% del personal que recibió capacitación de cobros se ha sentido confiado para desempeñar el cargo como gestor de cobros y el 19% no tenía confianza para el desempeño de las tareas asignadas.



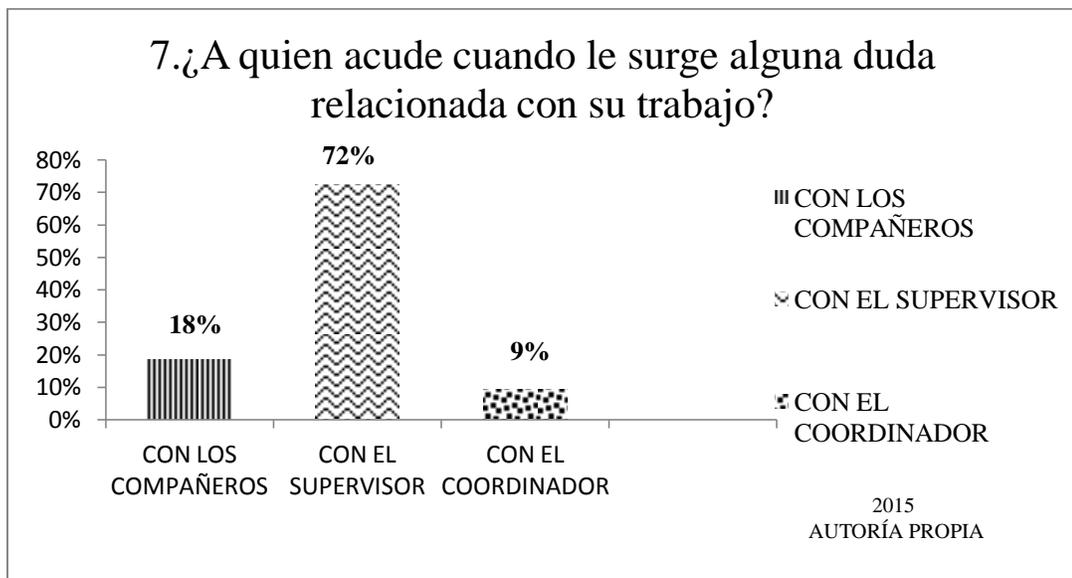
El 27% indica que lo que influyo en que le capacitación no llenara las expectativas es el tiempo, el 40% dice que no se abarcaron todos los temas, 6% informa que no resolvieron sus dudas, 20% indica que el capacitador no fue claro y el 7% lo atribuye a otros factores.



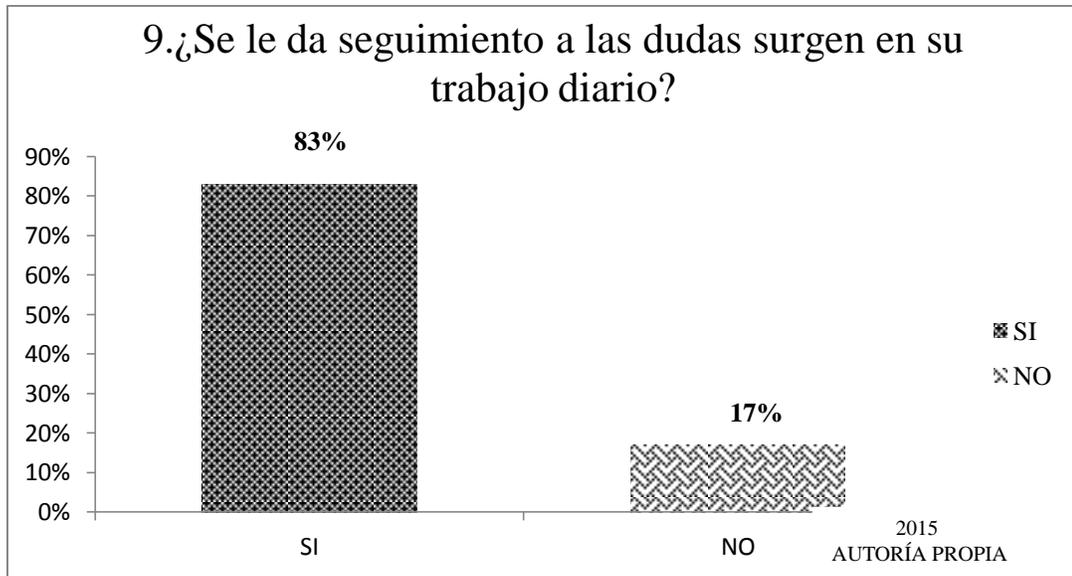
El 20% indico tener dudas con el sistema, el 40% dice que con la tipificación de la gestión, 20% con el script de cobros y el 20% restante con manejo de la cartera de cobros asignada.



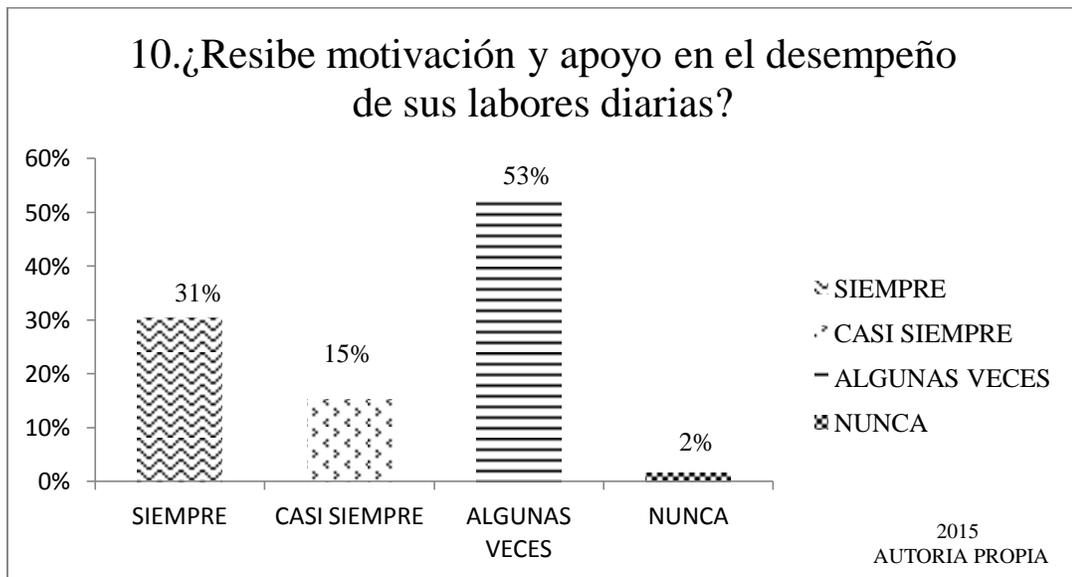
El 72% si ha tenido seguimiento luego de haber recibido la capacitación de cobros, esto representa casi las tres cuartas partes del personal y el 28% no ha tenido el seguimiento necesario.



El 19% del personal indica que resuelve las dudas con los compañeros de trabajo, el 72% con el supervisor y tan solo el 9% con el coordinador del equipo, vale la pena mencionar que se incluyó como variable de medición al jefe del área pero no obtuvo ningún resultado.



El 83% informo que si se le da seguimiento a las dudas que plantea a cualquier nivel jerárquico y el 17% no ha recibido el seguimiento necesario.



El 30% indica que siempre recibe apoyo y motivación, el 15% informa que casi siempre, el 53% indica que algunas veces esto es más del 50% del personal de cobros, el 2% indica que nunca recibe motivación en las labores diarias.

4.3 Resumen de resultados

El personal que trabaja en el departamento de cobros recibe capacitación constante para poder realizar el trabajo designado ya que el 67% recibió capacitación en el último mes, las capacitaciones han sido orientadas a varias áreas de trabajo.

Al recibir las capacitaciones el personal indica sentirse más confiado para realizar su trabajo, aunque hay un 19% de área de oportunidad el cual se puede reducir gradualmente enfocando de mejor forma las capacitaciones en áreas específicas ya que el 40% indica que en las capacitaciones no se abarcan todos los temas de interés para la gestión óptima de cobros.

El área donde más dudas causan en el gestor de cobros es la tipificación, esta se refiere a la forma correcta del ingreso de datos en el sistema y la documentación de lo ocurrido en la llamada, esa parte representa un 40% la cual se puede ver reducida con capacitaciones prácticas antes de entregarle una cartera fija.

Se da seguimiento a las capacitaciones que se imparten en el departamento de cobros el 72% así lo indica, hay una área de oportunidad del 28% al cual no se le ha dado el seguimiento apropiado, esto puede causar incertidumbre en el gestor al punto de no realizar un trabajo de calidad.

Las dudas que le surge al gestor de cobros por lo general las despeja con el supervisor que es el grado jerárquico inmediato lo cual se traduce en un 72%, esto equivale, casi a las tres cuartas partes de gestores e incluso el 83% indica que se le da seguimiento a las dudas que surgen en su trabajo diario.

En el tema de motivación hay un área de oportunidad del 55% que indica que no recibe motivación o la que recibe es muy escasa, esta situación se puede ver reflejado en un ambiente de trabajo no agradable o llegar al punto de ser aburrido para el gestor.

Capítulo 5

Discusión y análisis de resultados

5.1 Discusión de resultados

Al realizar un análisis a cerca de los resultados de la presente investigación es notorio el nivel de capacitación que el personal de cobros recibe, es constante y va enfocado a las áreas de oportunidad que tienen los gestores de cobros, áreas como manejo del sistema, técnicas de cobranza, modulación del tono de voz, etc., Al respecto de la capacitación Wayne Mondy indica que más que un proceso de enseñar a la realización de un trabajo, se forjan carreras individuales lo cual ayuda al desarrollo organizacional y esto es lo que efectivamente se quiere lograr en el personal.

Reyes Ponce argumenta que la motivación es una parte importante del ser humano y de vital valor para las empresas, cuando estas condiciones se cumplen resultan ser de gran ayuda a la autoridad aunque no se puede estandarizar debido a que cada persona tiene motivaciones diferentes, siendo un factor común el dinero, pero también hay personas a las cuales las motivan otras cosas, como el conocimiento por ejemplo. El personal que conforma el departamento de cobros dice no sentirse motivado, esto puede ser derivado al trabajo rutinario o algún factor interno que no esté funcionando para esta etapa.

El papel que desempeña el supervisor se puede traducir como la línea de mando más importante del departamento de cobros ya que es el enlace entre la jefatura, la gerencia y los gestores, convirtiéndose en pieza importante en la comunicación del departamento debido a que traslada toda la información a cerca de objetivos y estrategias a los gestores, por tal razón debe tener una comunicación abierta y fluida con el equipo de trabajo para que el mensaje sea captado de una forma efectiva.

Siendo el supervisor la primera persona a quien acude el gestor para la resolución de dudas, denota el liderazgo que ejerce en el equipo de trabajo al tener la confianza de los gestores a cargo. Stephen Robbins describe cinco dimensiones de la confianza: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura, dando más peso a la integridad ya que un líder positivo no va llegar a las metas trazadas sin importarle los medios

5.2 Conclusiones

Se determinó no hay un programa de seguimiento y ampliación del conocimiento para los gestores de cobro, aunque tienen capacitaciones constantes, el acompañamiento en el periodo de adaptación no existe. Esta situación se extiende hacia los supervisores cuando son de reciente ingreso y no están familiarizados con la estrategia que maneja el departamento.

Se llegó a la conclusión que los supervisores de primera línea cuenten con características específicas principalmente que cuente con la confianza del gestor para despejar dudas. Esta acción estrecha la relación entre ambas jerarquías lo que se verá traducido en la disminución de la incertidumbre por parte del gestor.

Se pudo corroborar que los gestores de cobro no tienen un parámetro de medición sobre el cual se pueda trazar una línea de trabajo uniforme para todo el departamento de cobros, cada indicador se trabaja por separado por lo que no se tiene un panorama completo de la operación individual del gestor, lo que hace que se centre la atención solo en llegar a la meta trazada dejando de lado el cómo llegar a ella.

Derivado de la situación anterior se realizó un monitoreo a los gestores de cobro durante un mes, determinando que el gestor que mejor resultado alcanzo realizo un promedio de ochenta y cinco llamadas por día, genero cuarenta y cuatro promesas de pago de las cuales le cumplió el veinticinco por ciento. Pero estos resultados no se comparten de forma sencilla, se comparten por separado y en la mayoría de los casos con el resultado de fin de mes.

5.3 Recomendaciones

Se sugiere implementar un modelo de coaching, orientado tanto para asesores como para supervisores. Es decir que durante el periodo de prueba los gestores y supervisores de nuevo ingreso sean asignados con un par que cumpla con las siguientes características:

- a) Responsable
- b) Que cumpla con los objetivos del departamento
- c) Disponibilidad a enseñar y aprender
- d) Motivador
- e) Actitud positiva

Al momento de cumplir el periodo de prueba se realizara una evaluación y de acuerdo al puntaje que el gestor de nuevo ingreso obtenga, de esa forma será la recompensa para el gestor o supervisor que dio el acompañamiento.

Es recomendable que los supervisores de primera línea tengan capacitaciones de refuerzo constante de liderazgo y puedan continuar con el desarrollo de habilidades como:

- a) comunicación efectiva
- b) inteligencia emocional
- c) solución conflictos.

Estas capacitaciones pueden ser impartidas por la misma empresa o contratar los servicios de empresas que se dedican a esta tarea.

Luego de monitorear el trabajo de los gestores de cobro se recomienda que dentro de la capacitación inicial de cobro se pueda implementar el manejo de la cartera indicando cuantas cuentas tiene que llamar a diario, promesas que debe generar y que porcentaje de cumplimiento debe tener para que el resultado lo lleve a los estándares de desempeño altos y esto se vea reflejado en los resultados cualitativos.

Referencias

Benavides Pañeda, Javier (2004) *Administración*, México: McGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*, (Séptima Edición) México: McGraw-Hill Interamericana

C&M Blc (2015) *Coaching*, Recuperado 25.03.2015

<http://www.blccoachingymentoring.com/coaching>

Mondy, Wayne (2005) *Administración de recursos humanos*, (Novena Edición) México: Pearson

Münch, Lourdes (2010) *Administración, gestión organizacional y proceso administrativo*, (Primera Edición) México: Pearson

Reyes Ponce, Agustín (2008) *Administración Moderna*, México: Limusa

Robbins, Stephen P. (2010) *Administración*, (Décima Edición) México: Pearson

Revista SIB ABC de educación financiera, Guatemala

ANEXOS

Anexo No 1



INTRODUCCIÓN: Solicito su colaboración y tiempo en responder este cuestionario, cuya información será utilizada de forma confidencial y para fines didácticos.

INSTRUCCIONES: Marcar con una "X" la respuesta que considere correcta. Contestar de forma abierta los los "por qué" que se soliciten.

SEXO
M
F

PROFESIÓN
SECRETARIA
BACHILLER
PERITO
OTROS

1. ¿Ha recibido capacitación de cobros?

SI NO

2. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación de cobros?

UNA SEMANA TRES MESES MAS TIEMPO
UN MES SEIS MESES

3. ¿Luego de recibir la capacitación de cobros, se sintió más confiado para desempeñar su trabajo?

SI NO

****si su respuesta fue NO continuar a la siguiente pregunta**

**** si su respuesta fue SI pasar a la pregunta 6**

4. ¿Qué cree que influyo, para que la capacitación de cobros no fuera efectiva?

POCO TIEMPO DE CAPACITACIÓN
NO SE ABARCARON TODOS LOS TEMAS
LAS DUDAS NO FUERON RESUELTAS
EL CAPACITADOR NO FUE CLARO
OTROS

5. ¿Qué dudas tenia luego de recibir la capacitación como gestor de cobros?

CON EL SISTEMA CON EL SCRIPT
DE TIPIFICACIÓN MANEJO DE CARTERA

6. ¿Ha tenido seguimiento después de las capacitaciones de cobro recibidas?

SI NO



7. ¿A quien acude cuando le surge alguna duda relacionada con su trabajo?

CON LOS COMPAÑEROS CON EL COORDINADOR
CON EL SUPERVISOR CON EL JEFE DEL DEPARTAMENTO

8. ¿Por qué acude a esa persona?

R./ _____

9. ¿Se le da seguimiento a las dudas que plantea?

SI NO

10. ¿Recibe motivación y apoyo en el desempeño de sus labores diarias?

SIEMPRE ALGUNAS VECES
CASI SIEMPRE NUNCA

11. ¿Hay algún aspecto que cambiaría en relación a las capacitaciones que recibe?

R./ _____

AGRADEZCO SU ATENCIÓN Y TIEMPO