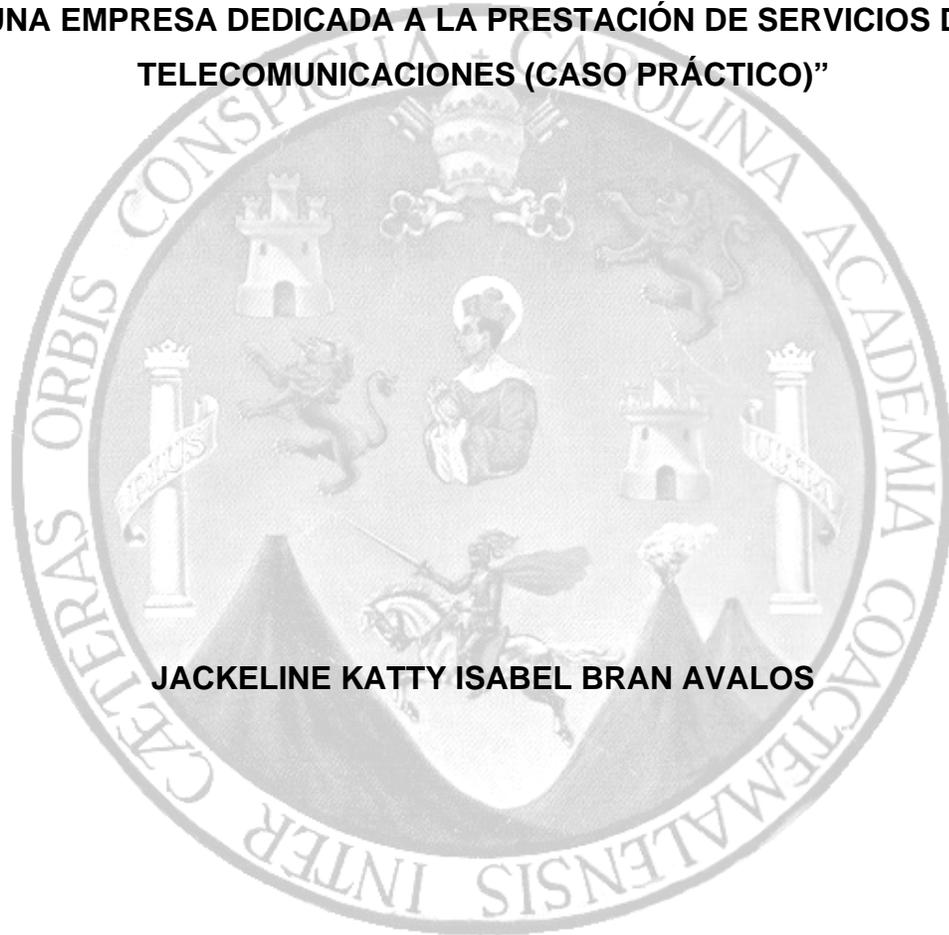


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE
TELECOMUNICACIONES (CASO PRÁCTICO)”**



JACKELINE KATTY ISABEL BRAN AVALOS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE
TELECOMUNICACIONES (CASO PRÁCTICO)”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JACKELINE KATTY ISABEL BRAN AVALOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	Lic. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V	Lic. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Victor Manuel Castro Sosa
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala,
Marzo 05, de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

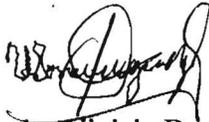
En atención a la designación de ese Decanato, del 09 de marzo de 2009, informo que he finalizado la asesoría a la señora **JACKELINE KATTY ISABEL BRAN AVALOS**, para el desarrollo del trabajo **“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES (CASO PRÁCTICO)”**.

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental, al describir el comportamiento, el clima y la cultura organizacional, de la motivación: definición, ciclo motivacional, teorías y programas; el liderazgo y estrategias. En lo metodológico porque presenta en el diagnóstico el análisis y la descripción de: la unidad investigada, comportamiento, clima y cultura organizacional; de la motivación: las teorías, programas y el ciclo; el liderazgo, entrevista al gerente de cobros y un resumen. En la propuesta: la presentación, los objetivos, el programa de motivación y los subprogramas de: participación y reconocimiento del empleado, comunicación, liderazgo, capacitación y desarrollo, en todos estos últimos se incluyen: objetivos, estrategias, los costos de cada actividad, entre otros.

Por ello me satisface determinar favorablemente este trabajo de tesis, elaborado de acuerdo a los requerimientos que exige esta Facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación como profesional a la Sra. Bran Avalos, al otorgarle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez
Administrador de Empresas
Colegiado No. 3,125



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 093-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de abril de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES (CASO PRÁCTICO)", que para su graduación profesional presentó la estudiante JACKELINE KATTY ISABEL BRAN AVALOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smap.



Ingrid
REVISADO

ÍNDICE

Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
a. Definición de empresa	1
b. Empresa de cobros	2
1.2 Comportamiento organizacional	2
1.2.1 Percepción y toma individual de decisiones	2
a. La percepción	2
b. Toma racional de decisiones	3
1.2.2 Valores, actitud y satisfacción en el trabajo	4
a. Los valores	4
b. Las actitudes	5
c. Satisfacción en el trabajo	5
1.3 Clima organizacional y cultura organizacional	5
1.3.1 Clima organizacional	5
1.3.2 Cultura organizacional	7
1.4 La motivación	8
1.4.1 Definición de motivación	8
1.4.2 Ciclo motivacional	9
1.4.3 Teorías de motivación	11
a. Teoría de la motivación-higiene	11
b. Teoría de las necesidades	14
c. Jerarquía de las necesidades de Maslow	15
d. Teoría de la equidad	16
e. Teoría ERG	17
1.4.4 Modelo de las relaciones humanas	18

	Pág. No.
1.4.5 Programas de motivación	19
a. Definición de programas	19
b. Programa de participación del empleado	19
c. Programa de reconocimiento del empleado	21
d. Programa de comunicación	21
e. Programa de capacitación y desarrollo	24
1.5 Liderazgo y estrategias	28
1.5.1 Liderazgo	28
1.5.2 Estrategias	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

2.1 Descripción de la situación actual	32
2.1.1 Antecedentes	32
a. Sectorización de carteras de cobros	34
b. Clientes corporativos	35
c. Clientes masivos	35
2.1.2 Servicio	36
2.1.3 Metodología	37
2.2 Información general	38
2.3 Descripción y análisis del clima organizacional	40
2.3.1 Descripción y análisis de la motivación, según la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	41
2.3.1.1 Necesidades fisiológicas	43
2.3.1.2 Necesidad de seguridad	44

	Pág. No.
2.3.1.3 Necesidad de pertenencia	59
2.3.1.4 Necesidad de estima	66
2.3.1.5 Necesidad de autorrealización	72
2.4 Comentario de la entrevista al gerente de cobros	83
2.9 Resumen del análisis de la situación actual	85

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

3.1 Presentación	87
3.2 Atribuciones del departamento de cobros	89
3.3 Objetivos del programa propuesto	93
3.3.1 Objetivo general	93
3.3.2 Objetivos específicos	93
3.4 Gestión inicial propuesta	93
3.5 Metodología propuesta	94
3.6 Alcance	95
3.7 Recursos	95
3.7.1 Humanos	95
3.7.2 Institucionales	96
3.7.3 Mobiliario y equipo	96
3.7.4 Papelería y útiles	96
3.8 Descripción del contenido de la propuesta	96
3.9 Programación y calendarización propuesta	97
3.10 Programa de motivación	99
3.10.1 Sub programa de participación del empleado propuesto	100

	Pág. No.
a. Introducción	100
b. Objetivos	100
c. Plan de acción para el sub programa de participación del empleado	101
d. Evaluación	105
e. Responsable	106
f. Supervisión	106
3.10.2 Sub programa de reconocimiento para el empleado propuesto	106
a. Introducción	106
b. Objetivos	107
c. Plan de acción para el sub programa de reconocimiento del empleado	107
d. Evaluación	112
e. Responsable	113
f. Supervisión	113
3.10.3 Sub programa de comunicación propuesto	114
a. Introducción	114
b. Objetivos	114
c. Plan de acción para el sub programa de comunicación	115
d. Evaluación	118
e. Responsable	119
f. Supervisión	119
3.10.4 Sub programa de capacitación y desarrollo propuesto	119
a. Introducción	119
b. Objetivos	119
c. Plan de acción para el sub programa de capacitación y desarrollo	120
d. Evaluación	123

	Pág. No.
e. Responsable	124
f. Supervisión	124
3.10.5 Sub programa de liderazgo propuesto	124
a. Introducción	124
b. Objetivos	125
c. Plan de acción para el sub programa de liderazgo	125
d. Evaluación	128
e. Responsable	129
f. Supervisión	129
3.11 Resumen de la propuesta del caso práctico	129
Conclusiones	133
Recomendaciones	136
Bibliografía	138
Anexos	140

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág. No.
1	Continuum de los niveles del clima organizacional	7
2	Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	10
3	Teoría motivacional de las necesidades	14
4	Pirámide de Maslow	16
5	Sectorización de carteras de clientes corporativos	35
6	Comparación y análisis del continuum de los niveles del clima organizacional en el departamento de cobros	40
7	Jerarquía de necesidades de los trabajadores del departamento de cobros	42
8	Las limitaciones para desempeñarse en su trabajo, producen efectos en su vida personal	44
9	El trabajo que desempeña está acorde al salario que percibe	45
10	El puesto que desempeña le da seguridad en el aspecto laboral y humano	46
11	Es fluida la comunicación entre el personal del departamento de cobros	47
12	Es fluida la comunicación con el supervisor	49
13	Existe comunicación directa y positiva con su jefe	50
14	Existe buena comunicación con el personal a su cargo (mensajeros)	51
15	Se le informa con antelación sobre los eventos que pueden influir en su trabajo	52
16	Las instrucciones, se dan en forma clara, específica e invariable	53
17	Se informa sobre las políticas de cobros, además de explicarle en qué casos las puede implementar	54

No.		Pág. No.
18	El trato que recibe de su jefe es autoritario	56
19	El jefe promueve la participación en la toma de desiciones de su área	53 57
20	Es motivador que el jefe le señala sus errores frente a los demás, para no volver a reincidir	58
21	El pertenecer al departamento de cobros, contribuye al desarrollo personal y laboral que desea dentro de la empresa	59
22	Participación en la toma de decisiones en el departamento de cobros por el nivel jerárquico	60
23	Existencia de políticas definidas para la toma de decisiones, para resolver problemas cotidianos	57 61
24	Responsabilidad sobre los resultados obtenidos de su trabajo	62
25	Cuenta con herramientas para el desarrollo de su trabajo	63
26	Participación en la aportación de ideas que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad	64
27	Pertenecer al departamento de cobros es su mejor opción dentro de la empresa, de acuerdo a su capacidad	65
28	Las condiciones laborales actuales, contribuyen a la necesidad de estima en el puesto que desempeña	66
29	El puesto que desempeña, le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos	67
30	El logro en el desempeño de sus tareas, se le felicita alentándolo a conseguirlo nuevamente	68
31	Hay motivadores que lo impulsen a hacer su trabajo con excelencia	69
32	Sus conocimientos y experiencia pueden ayudar a mejorar los resultados en el departamento	70

No.		Pág. No.
33	Le da estatus el puesto que desempeña	71
34	Recibe capacitación por parte de la empresa, por lo menos una o dos veces	72
35	Considera que la experiencia y conocimientos adquiridos, hacen innecesaria la capacitación, en su departamento	73
36	En el tiempo que tiene de laborar dentro del departamento de cobros, ha sido ascendido por lo menos una vez	75
37	Representa el departamento de cobros, una oportunidad para desarrollar carrera dentro de la empresa	76
38	En el departamento que labora, tiene oportunidad de ascender o ser promovido dentro de la misma empresa	77
39	Puede mejorar su rendimiento, con las condiciones actuales de trabajo	79
40	Está dispuesto a trabajar tiempo extra o fin de semana, cuando sea necesario para alcanzar las metas del departamento de cobros	80
41	Ha alcanzado sus metas y objetivos, los últimos seis meses	81
42	Supera las metas trazadas por la Dirección Financiera	82
43	Jerarquía propuesta del programa de motivación	88

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág. No.
1	Servicios que presta la empresa dedicada a telecomunicaciones	37
2	Título de nivel medio y tiempo de laborar en el departamento de cobros	38
3	Estudios universitarios y rango de edad	39
4	Niveles de mora en el cobro	83
5	Criterios utilizados para la distribución	89
6	Cambio en la distribución de carteras de cobros	90
7	Atribuciones desarrolladas por la gestión de cobros	92
8	Programación y calendarización propuesta para el departamento de cobros	98
9	Plan de acción para el sub programa de participación del empleado	102
10	Plan de acción para el sub programa de reconocimiento del empleado	109
11	Bono por productividad propuesto para el departamento de cobros	112
12	Plan de acción para el sub programa de comunicación	116
13	Plan de acción para el sub programa capacitación y desarrollo	121
14	Listado de cursos de capacitación recibida	123
15	Plan de acción para el sub programa de liderazgo	126
16	Costo total de la propuesta	131

INTRODUCCIÓN

Esta investigación fue elaborada con el fin de formular el **“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES (CASO PRÁCTICO).”**

El programa de motivación por medio de la administración por objetivos (APO), representa una útil herramienta que puede ayudar a optimizar el logro de objetivos departamentales, que a la vez contribuyan a las metas de la organización. Existen cuatro elementos comunes a los programas de la APO, que son: el establecimiento de metas, la toma participativa de decisiones, un período explícito y retroalimentación del desempeño.

El Capítulo I, marco teórico, allí se citan los conocimientos de la unidad objeto de estudio, entre los cuales se puede mencionar: definición de empresa, empresa de cobro, comportamiento organizacional, clima organizacional y cultura organizacional, motivación, teorías de motivación, programas de motivación, participación del empleado, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo, liderazgo y estrategias. De todos éstos, se realizan breves comentarios que determinan la utilidad que poseen para el estudio.

El apartado II es el diagnóstico obtenido de la investigación de campo, la cual se llevó a cabo por medio de encuestas dirigidas al personal que integra la unidad de análisis y entrevista al gerente de cobros, se utilizó la técnica de observación, y se analizó específica y detalladamente cada gráfica y cuadro, que describen la información obtenida sobre la motivación.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta de un programa de motivación, que incluye sub programas de participación, reconocimiento, comunicación, capacitación,

desarrollo y liderazgo. Éstos comprenden introducción, objetivos, plan de acción que contempla actividades, estrategias, metas que se esperan lograr, responsables, costos, tiempos en que pueden aplicarse, evaluación, métodos, entre otros, que dan solución al problema, por medio de la evaluación constante, retroalimentación y supervisión.

La propuesta de un programa de motivación, ofrece una solución a los problemas encontrados de motivación, específicamente lo relacionado a la poca participación en la toma de decisiones, la falta de reconocimiento que promueva el desempeño eficiente, los problemas de comunicación, la inexistencia de la capacitación y un plan de desarrollo y la implementación de un estilo de liderazgo inadecuado.

Seguidamente se incluyen las conclusiones a las que se llegaron, luego de realizarse el presente estudio y las recomendaciones pertinentes que sirven para desarrollar e implementar el programa de motivación del **departamento de cobros**.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

“Es el conjunto de principios teóricos que guían la investigación estableciendo las unidades relevantes para cada problema a investigar.”(4:84)

“Es el apartado que comprende la delimitación teórica relativa y exclusiva que da sustento a un tema de investigación de forma lógica, donde sus elementos conceptuales son inherentes a la teoría en estudio.”(4:84)

En este punto se expone la teoría que se relaciona con el tema, tal como: empresa, comportamiento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, motivación, teorías de motivación, programas de motivación, entre otros.

1.1 EMPRESA

a. Definición de empresa

“Desde el punto de vista administrativo puede decirse que la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.”(6:157)

“Su fin inmediato es “la producción de bienes y servicios para un mercado.” En efecto, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretenda llenar con su producción.

Sus fines mediatos suponen analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios.”(6:164)

Una empresa es una institución, organización o agente económico, que se encarga de la producción de bienes y servicios para ofrecer a un mercado, asimismo toma las decisiones finales sobre los pasos a dar para conseguir su fin.

b. Empresa de cobros

Es una institución privada o estatal dedicada a la prestación de servicios de recaudación de fondos, cuya especialidad consiste en la recuperación de cuentas morosas.

1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.”(7:7)

Al establecer qué es el comportamiento organizacional, se parte de lo general a lo específico, tomando en cuenta que se van a investigar los problemas de motivación que presentan los empleados de la unidad de análisis, sobre la poca participación e involucramiento en aportación de ideas, toma de decisiones, falta de reconocimiento, liderazgo autoritario, mala comunicación.

1.2.1 Percepción y toma individual de decisiones

a. “La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Los factores que influyen en la percepción son: **el perceptor** cuando un individuo ve un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida, en gran medida, por sus características personales. Entre éstas están: las

actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas. Otro es **el objetivo** las características del objetivo que se está observando pueden afectar lo que la gente percibe. Los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un objetivo moldean la forma en que lo vemos. Y por último **la situación** los elementos alrededor del ambiente influyen en nuestras percepciones.”(7:90-91-92-93)

b. “Toma racional de decisiones, un modelo de toma de decisiones que se “describe cómo los individuos deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado.

Según el modelo racional de toma de decisiones se deben seguir los siguientes pasos:

- **Definición del problema.** Un problema existe cuando hay una discrepancia entre el estado existente y el deseado.
- **Identificar criterios de decisión.** Este paso trae al proceso, los intereses, valores y preferencias personales similares del tomador de decisiones. Identificar los criterios es importante ya que lo que una persona piensa que es relevante, para otra persona no lo es. También mantenga en mente que cualquier factor no identificado en este paso es considerado irrelevante por quien toma la decisión.
- **Distribuir ponderaciones de los criterios.** El tercer paso requiere que el tomador de decisiones sopesa los criterios previamente identificados a fin de darles la correcta prioridad en la decisión.
- **Desarrollar las alternativas.** El cuarto paso requiere que quien toma la decisión genere las alternativas posibles que pudieran resolver con éxito el problema. En este paso no se hacen intentos de evaluar estas opciones, sólo se listan.

- **Evaluar las alternativas.** Una vez que las alternativas se han generado, el tomador de la decisión debe analizar críticamente y evaluar cada una. Esto se realiza al calificar cada alternativa se vuelven evidentes conforme se comparan con los criterios y pesos establecidos en los pasos segundo y tercero.
- **Seleccionar la mejor alternativa.** El paso final en este modelo requiere calcular la decisión final. Esto se realiza evaluando cada alternativa contra el criterio ponderado y seleccionando la alternativa con la calificación más alta.”(7:104-105)

Al momento de tomar la decisión deben tenerse presente aspectos como: claridad del problema, opciones conocidas, preferencias claras y constantes, sin límites de tiempo o costo y paga máxima; para que de esta forma se realice el proceso lógico: definiendo el problema, identificando si existen criterios definidos, distribuirlo dando prioridad según ponderación, desarrollarlo y evaluar alternativas, por último seleccionar la mejor alternativa.

1.2.2 Valores, actitud y satisfacción en el trabajo

a. “Los valores son las convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o a una finalidad de existencia converso.” Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El atributo del contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es *importante*. El atributo de la intensidad especifica *cuán* importante es.

b. Las actitudes son enunciados o juicios de evaluación respecto de los objetos, la gente o los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados. Puede verlo al observar los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.

Componente cognoscitivo, establece la base para la parte más crítica de una actitud. **Componente afectivo**, el afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud.

Componente del comportamiento, se refiere a la intención de cierta manera hacia alguien o hacia algo.

c. Satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo.

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar.”(7:132-140-141-142-152)

Los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo, determinan el comportamiento de los individuos y la forma en que desempeñen las tareas que conlleva el puesto; ya que juegan un papel importante en el comportamiento organizacional.

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 Clima organizacional

“El concepto de motivación -a nivel individual- conduce al de *clima organizacional* -a nivel de la organización-. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus

necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado de adaptación.

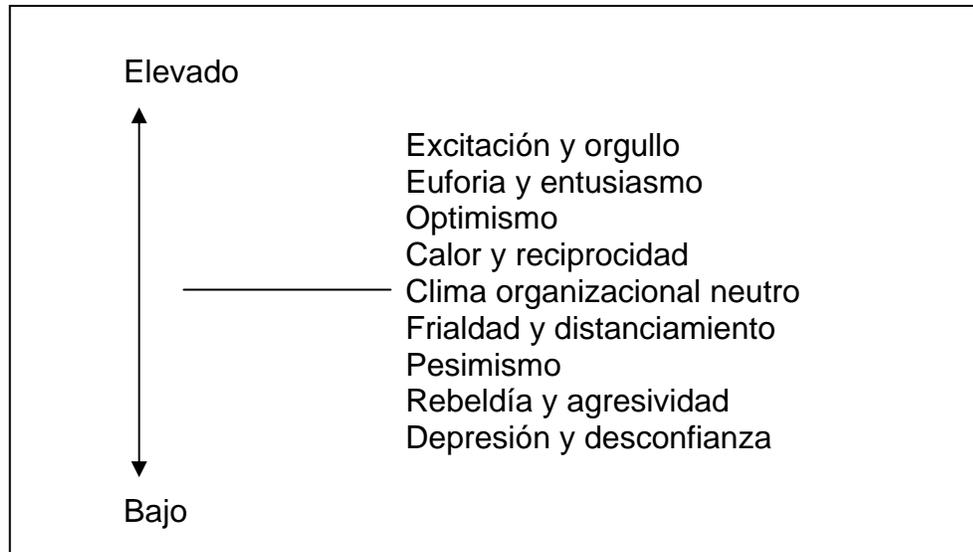
El *clima organizacional* está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en el caso de las huelgas o manifestaciones, etcétera).” (1:58)

“El *clima organizacional* comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.”(1:59)

A continuación se presenta la gráfica 1, que contiene el continuum de los niveles del clima organizacional, el cual indica si se sitúa en nivel bajo, alto o neutro.

Gráfica 1
Continuum de los niveles del clima organizacional



Fuente: Idalberto Chiavenato pág. 86.

La gráfica 1 muestra los distintos estándares del clima organizacional, lo que permitirá establecer el nivel en que se encuentra ubicado el departamento de cobros, evaluando la motivación de los miembros del equipo.

1.3.2 Cultura organizacional

“La *cultura organizacional* representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos, y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La *cultura organizacional* refleja la mentalidad que predomina en la organización. La *cultura organizacional* no es algo palpable. No se percibe u observa en si misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.”(1:85)

La cultura organizacional esta formada por un conjunto general de aspectos, y de ésta se deriva el clima organizacional, que es la forma como se transmiten a los miembros de la organización éste conjunto de hábitos y creencias establecidos por normas, valores, actitudes y expectativas.

1.4 LA MOTIVACIÓN

De motivación se incluye: definición, ciclo motivacional, teorías, modelo, programas, entre otros.

1.4.1 Definición de motivación

“La **motivación** es como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”(7:168)

De acuerdo a esta definición, del grado de motivación que exista en las personas subordinadas se deriva la participación y aportación de ideas en la realización de las tareas, y esfuerzo que se emplee con la finalidad de lograr los objetivos, por lo que es necesario saber cuál es el impulso que las personas necesitan para dar lo mejor de sí.

Según Robbins “una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo.”(7:168)

Para saber cómo motivar a las personas, es necesario saber cuáles son las necesidades y tratar de satisfacerlas a través de un estímulo que le permita desarrollarse como persona y trabajador, es decir, saber cuál es el botón que activa todo su potencial.

La habilidad se refiere a “la capacidad que tiene un individuo de realizar actividades mentales.”(7:46) El desempeño del empleado, por tanto, se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre las habilidades y el trabajo.

“Los gerentes medios y bajos determinan los programas de producción, seleccionan nuevos empleados y deciden cómo se distribuirán los incrementos de salario. Claro, la toma de decisiones no es terreno exclusivo de los gerentes. Los empleados no gerenciales también toman decisiones que afectan su trabajo y la organización para que trabajan. Las más obvias de estas decisiones podrían incluir el ir o no a trabajar en un día dado, cuánto esfuerzo poner en el trabajo y cumplir o no con la petición del jefe. Además un número creciente de organizaciones en años recientes ha estado facultando a sus empleados no gerenciales con autoridad de toma de decisiones relacionadas con el puesto, las cuales habían sido reservadas históricamente sólo a los gerentes. La toma individual de decisiones, por tanto, es una parte importante del comportamiento organizacional. Pero al igual que los individuos en las organizaciones toman decisiones, la calidad de sus elecciones finales se ven influidas, en gran medida, por sus percepciones.”(7:103)

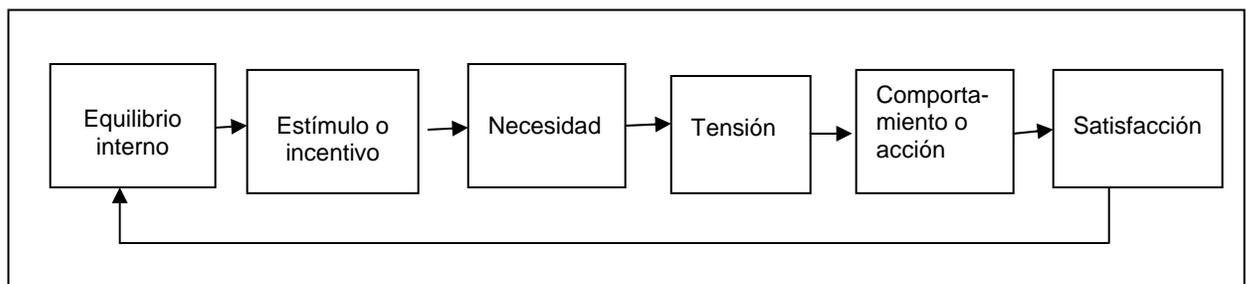
1.4.2 Ciclo motivacional

“El *ciclo motivacional* empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio.

En este *ciclo motivacional*, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de *frustración de la necesidad*, en el *ciclo motivacional*, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Otras veces la *necesidad* no es satisfecha ni tampoco *frustrada*, sino *transferida o compensada*.”(1:49)

Gráfica 2
Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Idalberto Chiavenato pág. 49.

Según el ciclo motivacional la base de la motivación es la necesidad, pues de ésta dependen todos los pasos que una persona va a realizar con el afán de buscar la satisfacción.

1.4.3 Teorías de motivación

a. Teoría de la motivación-higiene

“En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: “¿Qué quiere la gente en sus trabajos?” Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal a cerca de sus trabajos.”(7:171)

Esta teoría hace énfasis en la actitud de los empleados respecto al trabajo, es muy importante tener amplio conocimiento de las necesidades con relación al trabajo que desempeñan; es decir, saber cuáles son las expectativas, anhelos, y lo que quieren lograr, pues de esta forma se pueden realizar las tareas precisas para buscar el éxito laboral

“Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dió cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Ciertas características tienden a estar consistentemente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, y otros con la insatisfacción en el trabajo. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según el estudio realizado al establecer esta teoría, las personas toman como satisfactores, todos aquellos elementos de carácter personal, o bien, que dependen o se hacen visibles en ellos mismos, apropiándose de algunos de estos factores. Pero en el caso de lo que les crea insatisfacción, se atribuye a

elementos ajenos a su persona, sino más bien de la empresa, el medio ambiente, el trato que sostienen con los compañeros de trabajo, con su jefe y supervisor.

Los datos sugieren, dice Herzberg, que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Propone que estos hallazgos indican la existencia de un continuum dual: lo opuesto de la “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como **factores de higiene**. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

La teoría de la motivación-higiene no existe sin sus detractores. Las críticas de la teoría incluye lo siguiente:

1. **El procedimiento que Herzberg usó está limitado por su metodología.** Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En el caso contrario, culpa del fracaso al ambiente externo.
2. **La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado.** Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.
3. **La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo.** No es en realidad una teoría de la motivación.
4. **Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó.** En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable.
5. **La teoría es inconsistente con la investigación previa.** La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales.
6. **Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad.** Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, durante los últimos 30 años, de trabajos que se expanden verticalmente para permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.” (7:172-173)

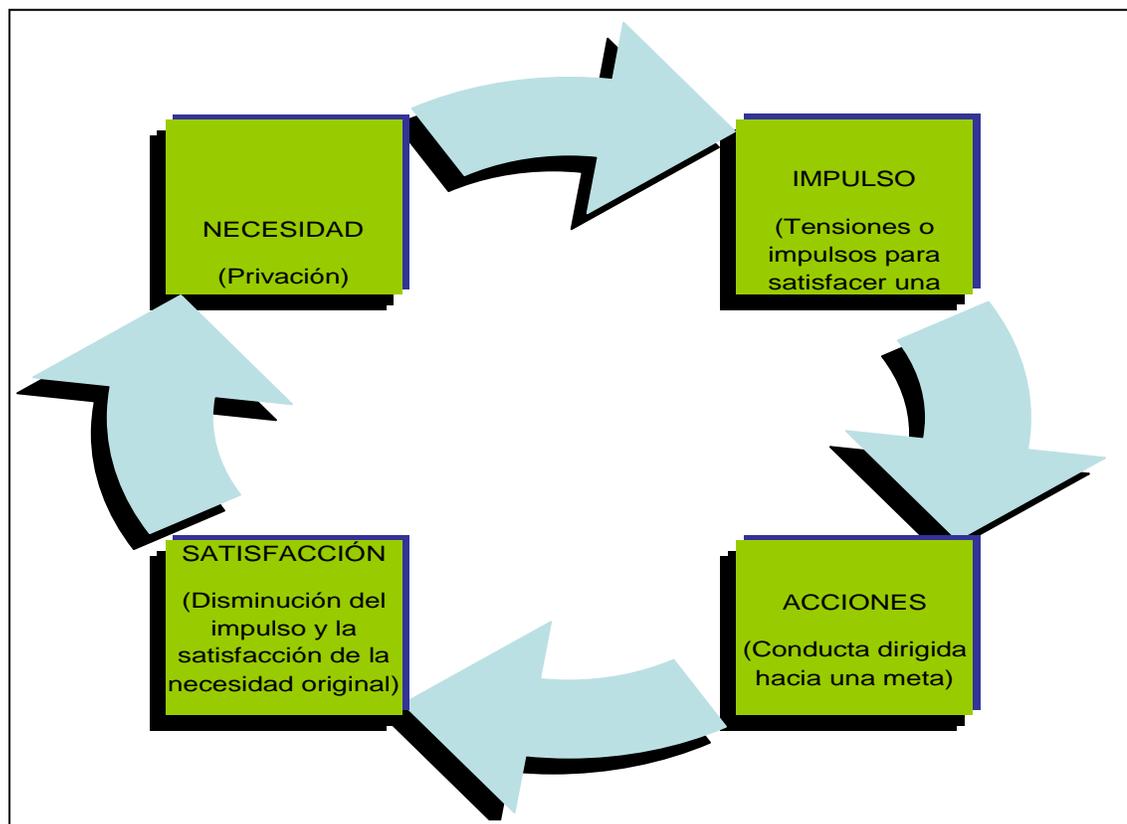
La teoría de motivación-higiene tiene críticas, respecto de su aplicación y efectividad, resulta útil en el involucramiento directo de los empleados en sus puestos de trabajo, consiguiendo de esta forma mejores resultados.

b. Teoría de las necesidades

“Tiene una añeja tradición en las investigaciones y la práctica de la motivación. Como sugiere su nombre, la teoría de las necesidades se concreta en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes.

De acuerdo a la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías, mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción.”(8:490) A continuación la gráfica 3 que muestra, cuál es el ciclo que esta teoría lleva.

Gráfica 3
Teoría motivacional de las necesidades de Maslow



Fuente: Stoner, James A.F. pág. 90

Como se observa en la gráfica anterior una necesidad o privación, genera tensión o impulsos que conducen a tomar acciones encaminadas a la satisfacción de la necesidad original.

c. Jerarquía de las necesidades de Maslow

“Elaborada por Abraham Maslow, probablemente ha merecido más atención de los gerentes que cualquiera otras teorías de la motivación. Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal. Según Maslow las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más *predominante*, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.”(8:490)

Para ilustrar el planteamiento de Maslow, se presenta a continuación la gráfica 4, en la que se pueden observar los diferentes estratos que conforman la pirámide, especificando las necesidades en forma ascendente.

Gráfica 4
Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades."(8:491)

La jerarquía de las necesidades de Maslow, es de gran importancia a la motivación, debido a que ésta señala brevemente y puntualmente las necesidades más comunes y recurrentes en los individuos en general, que trabajan para satisfacer las necesidades propias y familiares.

d) Teoría de la equidad

“Se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término *equidad* se puede definir como la *proporción* que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo *en proporción con el esfuerzo que realizan*.”

Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra.”(8:497)

En la teoría de la equidad, los trabajadores desempeñan su trabajo, en función de la comparación con el desempeño y retribución de otras personas. Constantemente emiten juicios sobre la labor que realizan y comparan, relacionándolo al esfuerzo, tiempo invertido, entre otros.

e) Teoría ERG

“Clayton Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación de los trabajadores se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades. Sin embargo, la **teoría ERG** difiere de la de Maslow en dos puntos básicos.

En primer lugar, Alderfer descompuso las necesidades en sólo tres categorías: las necesidades *existenciales* (las necesidades fundamentales de Maslow), las necesidades de *relación* (necesidades de relaciones interpersonales) y las necesidades de *crecimiento* (necesidades de creatividad personal o influencia productiva).

En segundo, y más importante, Alderfer señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Así como Maslow consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de necesidades, Alderfer consideraba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia. De nueva cuenta, el fenómeno le resulta bien conocido a las personas afectadas por la reducción de tamaño de las empresas en años recientes.”(8:493)

La teoría ERG, interactúa con la jerarquía de las necesidades de Maslow, pero el autor difiere en cuanto al análisis de la ubicación en la pirámide, que tienen las personas, de acuerdo a las necesidades predominantes. Pues Maslow sostiene que el nivel ocupado por los individuos, es ascendente y gradual, mientras que Alderfer señala, que dicho espacio es temporal y circunstancial.

Luego de haber estudiado varias teorías de motivación, se decide implementar la jerarquía de las necesidades de Maslow, para el desarrollo de la propuesta, ya que es de las teorías más utilizadas por los gerentes de todo el mundo y actualmente proporciona aportes importantes a la administración moderna. Debido a que provee los elementos necesarios, se adecua a los requerimientos de investigación y solución a la problemática planteada.

1.4.4 Modelo de las relaciones humanas

“Elton Mayo y sus contemporáneos, encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En nuestros días, el legado de este modelo, serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.”(8:488)

El modelo de relaciones humanas, favorece la participación y el reconocimiento para los empleados, lo que permitirá incentivar y mantener la motivación en los trabajadores. Resaltando la importancia de involucrarlos en las tareas, actualizando constantemente los conocimientos y habilidades que estos poseen.

1.4.5 Programas de motivación (de los conceptos a las aplicaciones)

A continuación se define qué es un programa de motivación, cómo se compone, así como los beneficios que pueden aportar en la participación e involucramiento de los empleados.

a. Definición de programas

“Son aquellos planes de los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el *tiempo* requerido para realizar cada una de sus partes.”(6:257)

“Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.”(4:127)

b. Programa de participación del empleado

“La participación del empleado se ha convertido en un término conveniente para describir una variedad de técnicas, tales como: la gerencia participativa, la democracia en el lugar de trabajo, la facultación y la propiedad del empleado.

- **Involucramiento del empleado:** lo definimos como un proceso participativo que usa la capacidad total de los empleados y está diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización. La lógica detrás de esto es que al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan a incrementar su

autonomía y control sobre sus vidas laborales, los empleados se sentirán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

- **Gerencia participativa:** la característica distintiva común a todos los programas de gerencia participativa es la toma conjunta de decisiones. Un proceso donde los subordinados comparten con sus superiores inmediatos un grado significativo de poder en la toma de decisiones.
- **Participación representativa:** en lugar de participar directamente en las decisiones, los trabajadores están representados por un pequeño grupo de empleados que son quienes participan realmente. La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización, colocando la fuerza laboral sobre bases más equitativas con los intereses de la gerencia y de los accionistas. Las dos formas más comunes que adopta la participación representativa son los consejos de trabajo y las juntas de representantes.
- **Círculo de calidad:** es un grupo de trabajo formado por empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la gerencia comúnmente retiene el control sobre la decisión final en relación con la puesta en práctica de las soluciones recomendadas. Claro, no se da por hecho que los empleados tengan de manera inherente esta capacidad para analizar y solucionar problemas relacionados con la calidad. Por tanto, parte del concepto de círculo de calidad incluye enseñar a los empleados participantes habilidades de comunicación en grupo, varias estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis de problemas.”(7:208-210-211)

Si los empleados se involucran en la toma de decisiones sobre el trabajo, esto promueve la participación laboral, aportando ideas, proponiendo soluciones, mejorando procesos y generando compromiso por parte de éstos hacia los logros de la empresa, al mejorar el desempeño laboral, por sentirse bien con lo que hacen, creando identidad con la unidad de análisis.

c. Programa de reconocimiento del empleado

“Los programas de reconocimiento del empleado pueden tomar numerosas formas. Las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo como los del grupo.

Uno de los métodos de reconocimiento más conocido y empleado es el de sistema de sugerencias. Los empleados ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o reducir los costos y son reconocidos con pequeños premios en efectivo.”(7:206-207)

Este programa permite reconocer los logros obtenidos y premiar a los trabajadores sobresalientes, en cumplimiento de metas y objetivos, otorgando estímulos afectivos y económicos, beneficiando la necesidad de estima de las personas.

d. Programa de comunicación

“La comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimular la motivación y requieren de la comunicación.”(7:310-311)

De esta forma la comunicación favorece la motivación, por medio de programas, éstos comprenden la aplicación de tareas estratégicas en la práctica.

“Las organizaciones en todo el mundo se están reestructurando a fin de reducir costos y mejorar la competitividad. Se encontraron ocho factores que estaban relacionados con la eficacia de las comunicaciones del empleado, los cuales sirven de guía en la investigación a los gerentes y contribuyen a la decisión de cómo comunicarse mejor con los empleados.”(7:325)

Ocho factores de la comunicación

“En seguida se detallan los ocho factores encontrados en las comunicaciones que contribuyen a mejorar la eficacia en las comunicaciones entre los empleados y los gerentes.

- **El presidente ejecutivo debe involucrarse en la importancia de la comunicación:** el factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo del presidente ejecutivo. El presidente ejecutivo debe ser un modelo habilidoso y visible en el papel de las comunicaciones y estar dispuesto a entregar mensajes clave en persona.
- **Los gerentes asocian las acciones y las palabras:** las acciones hablan más fuerte que las palabras. Cuando los mensajes implícitos que los gerentes envían contradicen los mensajes oficiales que se transmiten en las comunicaciones formales, los gerentes pierden credibilidad con los empleados.
- **Compromiso con la comunicación de dos vías:** los programas ineficaces están dominados por la comunicación descendente. Los programas exitosos balancean la comunicación descendente y ascendente.

- **Énfasis en la comunicación cara a cara:** la cantidad máxima de información puede transmitirse a través de una conversación cara a cara. Debido a que las firmas en este estudio sufrieron cambios significativos, sus altos ejecutivos salieron y personalmente transmitieron sus mensajes a los empleados operativos.
- **Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados:** cada gerente tiene cierta responsabilidad de asegurar que los empleados estén bien informados y de que las implicaciones de los cambios se vuelvan más específicas según como fluyan hacia abajo en la jerarquía de la organización.
- **El manejo de las malas noticias:** las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no tienen miedo de enfrentar las malas noticias.
- **El mensaje se moldea para los receptores:** los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla. Los gerentes necesitan reconocer esto y diseñar el programa de comunicación de acuerdo con ello.
- **Tratar la comunicación como un proceso continuo:** existen cinco actividades comunes para establecer las comunicaciones con el empleado como un proceso crítico de la gerencia. Estas son; los gerente transmiten los fundamentos de las decisiones, el momento oportuno es vital, comunicación continua, vínculo del gran escenario con el detalle, y por último, no se dicta la forma en que la gente debe sentirse acerca de las noticias.”(7:326-327-328)

Cuando la información se dá de forma eficaz, puede garantizarse el desarrollo eficiente de las tareas, pues si la comunicación es clara y específica, genera el éxito de las labores realizadas. Por el contrario, si la información o bien las instrucciones no son transmitidas de forma directa y bien definida, se hace más difícil el cumplimiento de las mismas.

La comunicación es buena para el logro de objetivos comunes del departamento, pues del tipo de información que los empleados reciben, depende, en gran manera, la actitud que adopten.

e. Programa de capacitación y desarrollo (políticas y prácticas)

“Los empleados competentes no permanecen por siempre competentes. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Ésta es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal.

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad están motivando a la gerencia a incrementar sus gastos para capacitación.”(7:557-558)

Tomando en cuenta que el interés en común de todas las compañías es, buscar incrementar la productividad, es decir; que requieren de eficacia y eficiencia en sus trabajadores, es importante actualizarlos referente a los cambios tecnológicos del mundo moderno, el cual se está innovando día con día.

o Categoría de habilidades

“Podemos separar las habilidades en cuatro categorías generales: capacidades básicas, técnicas, interpersonales y de solución de problemas. La mayoría de las actividades de capacitación buscan modificar una o más de estas habilidades.

- **Capacidades básicas:** las organizaciones tienen que proporcionar cada vez más habilidades básicas de lectura y matemáticas para sus empleados.

- **Técnicas:** la mayoría de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las habilidades técnicas del empleado.
- **Interpersonales:** los dos tipos más populares de esta capacitación se enfoca en incrementar la conciencia y en formar habilidades. La capacitación es concientización trata de fomentar la comprensión sobre la necesidad del manejo y la valoración de la diversidad y de su significado. El entrenamiento para la formación de habilidades educa a los empleados acerca de diferencias culturales específicas en el lugar de trabajo.
- **Solución de problemas:** la capacitación para la solución del problema se ha convertido en una parte básica de casi todo esfuerzo organizacional por introducir equipos autodirigidos o poner en práctica la ACT (administración de calidad total).”(7:558-559)

○ **Métodos de capacitación**

“Casi toda la capacitación tiene lugar en el puesto. Esta preferencia puede atribuirse a la simplicidad y, usualmente, al bajo costo de los métodos de capacitación en el puesto. Sin embargo, esta capacitación puede desestabilizar el lugar de trabajo y dar como resultado un incremento en los errores a medida que ocurre el aprendizaje.

- **Capacitación en el puesto:** los métodos comunes de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente. La rotación de puestos implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos.
- **Capacitación fuera del puesto:** esta puede apoyarse en consultores externos, la universidad local, profesorado o personal interno.”(7:559-560)

Por lo anterior es importante definir dónde le resulta más conveniente a la empresa realizar la capacitación, es decir de qué forma y en qué lugar se desarrollará.

○ **Desarrollo de la carrera**

“Pocos temas de **recursos** humanos han cambiado tanto en las pasadas décadas como el papel de la organización en las carreras de sus empleados.

Carrera: es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo. Cualquier trabajo, remunerado o no, realizado durante un período largo puede constituir una carrera.”(7:562)

Para los empleados representa un aliciente, la oportunidad de poder hacer carrera dentro de la empresa; es decir, poder tener opción a un ascenso o traslado.

“**La responsabilidad de la organización.** La esencia del programa de desarrollo progresivo de la carrera se basa en proporcionar apoyo a los empleados para que incrementen continuamente sus capacidades y conocimiento. Este apoyo incluye:

- **Comunicar claramente las metas de la organización y las estrategias futuras.** Cuando las personas saben a dónde se dirige la organización, están mejor capacitadas para desarrollar un plan personal para participar en ese futuro.
- **Crear oportunidades de crecimiento.** Los empleados deberán tener la oportunidad de obtener experiencias de trabajo nuevas, interesantes y profesionalmente desafiantes.
- **Ofrecer asistencia financiera.** La organización debería ofrecer el reembolso de las colegiaturas para ayudar a los empleados a mantenerse actualizados.
- **Proporcionar el tiempo para que los empleados aprendan.** Las organizaciones deberían mostrar generosidad para conceder permisos pagados para capacitación fuera del trabajo. Además las cargas de

trabajo no deberían ser tan demandantes que impidan a los empleados tener el tiempo para desarrollar nuevas habilidades, capacidades y conocimientos.

La responsabilidad del empleado. Los empleados de la actualidad deberían administrar sus propias carreras como empresarios que manejan un pequeño negocio. Las siguientes sugerencias son consistentes con la percepción de que usted, y solamente usted, tiene la principal responsabilidad de su carrera.

- **Conózcase usted mismo.** Conozca sus fortalezas y debilidades. ¿Qué talentos pueden ofrecer a un patrón? La planeación de la carrera personal empieza con la honestidad con uno mismo.
- **Administre su reputación.** Sin aparecer como un fanfarrón, permita que otros tanto dentro como fuera de su organización actual sepan acerca de sus logros. Haga visible sus obras.
- **Construya y mantenga una red de contactos.** En un mundo de alta movilidad, usted necesita desarrollar contactos. Únase a las asociaciones profesionales nacionales y locales, asista a conferencias y establezca redes en reuniones sociales.
- **Manténgase actualizado.** Desarrolle aquellas habilidades y capacidades específicas que están en alta demanda. Evite aprender habilidades específicas de la organización que no puedan ser transferidas rápidamente a otros empleadores.
- **Equilibre sus aptitudes especiales y generales.** Usted necesita mantenerse actualizado dentro de su especialidad técnica. Pero también necesita desarrollar competencias generales que le den la versatilidad para reaccionar a un ambiente de trabajo siempre cambiante. El énfasis demasiado grande en una sola área funcional o incluso en una industria estrecha puede limitar su movilidad.

- **Documente sus logros.** Los patrones observan cada vez más lo que usted ha logrado en lugar de los títulos que ha obtenido. Busque trabajos y tareas que le proporcionen retos cada vez mayores y que le ofrezcan una evidencia objetiva de sus aptitudes.
- **Mantenga sus opciones abiertas.** Tenga siempre preparados planes de contingencias que pueda utilizar cuando sea necesario. Usted nunca sabrá cuándo será eliminado su grupo, su departamento adelgazado, su proyecto cancelado o su compañía comprada por otra empresa. “Espere lo mejor pero esté preparado para lo peor”, podrá ser un cliché, pero es todavía un buen consejo.”(7:563-564)

Desarrollarse dentro de una empresa y poder emprender una carrera en la organización, representa un incentivo, debido a que es importante tener oportunidad de crecimiento y seguir adquiriendo nuevos conocimientos que permitan participar entusiastamente en la realización de las labores.

Para hacer carrera en un lugar de trabajo es responsabilidad de la gerencia, y del jefe, crear los procesos que permitan al empleado optar a un ascenso o traslado, de acuerdo a su experiencia y capacidad. Asimismo es responsabilidad del empleado, estar dispuesto a realizar cambios y mejoras en el desempeño laboral en su lugar de trabajo.

1.5 LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS

1.5.1 Liderazgo

“Se define liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada

formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tienen en la organización.

Pero no todos los líderes son gerentes; ni, para el caso, todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos el liderazgo no formal, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

Es importante que el liderazgo se enfoque en influir positivamente a los miembros del equipo, para que de esta forma se pueda promover la participación voluntaria y entusiasta de todos, en busca de lograr las metas del departamento, trazadas por la gerencia. Cuando las personas no son inspiradas positivamente y por el contrario son coaccionadas, provoca resistencia y conformismo, porque carecen de iniciativa y deseo de emprendimiento, solamente cumplen con lo que se les pide.”(7:346-347)

o **Componentes de liderazgo**

“El primer elemento es el **poder**, el segundo elemento es el **entendimiento** fundamental de las personas, el tercer elemento es la **capacidad de inspirar a los seguidores** para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto y el cuarto elemento se desarrolla con el **estilo de líder y el ambiente** que desarrolla.”(4:491)

Es importante que, el liderazgo que se aplica en las organizaciones, ponga en práctica todos sus componentes, sin dejar de lado ninguno de ellos, y promover por medio de la influencia e inspiración, el máximo esfuerzo por parte de los subalternos.

○ **Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad**

- “El **líder autocrático**, ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.
- El **líder democrático o participativo**, consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre las personas que no toma decisión alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.
- El **líder liberal o de rienda suelta**, utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Estos dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlos y piensa que su papel es apoyar las operaciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.”(4:494)

○ **Modelo de liderazgo situacional**

“Describe como deberían de adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad. El modelo de liderazgo situacional ha despertado un gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se debe evaluar constantemente a efectos de determinar qué combinación de estilo resulta adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes.”(8:525)

El liderazgo situacional se relaciona íntimamente con la motivación, y la gran aceptación que éste ha tenido actualmente en la administración, se debe a que

las empresas requieren de cambios constantes, por lo tanto, los individuos que las conforman, desarrollan diversas necesidades que se deben orientar en forma positiva y adaptable cada una de ellas, favoreciendo así la motivación de las personas, el ambiente laboral, el cumplimiento de metas y objetivos.

1.5.2 Estrategias

“Estrategias, es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.”(7:292)

“Estrategias se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.”(4:169)

“Las estrategias deben señalar la forma concreta, clara, global y orientada, en un sentido particular, de cómo deben combinarse los recursos, tomando en cuenta las dificultades o elementos negativos presentes en el momento de fijar los planes.”(6:254)

Las estrategias contribuyen al desarrollo de los programas, por medio del aprovechamiento de los recursos que se poseen, proponiendo acciones o actividades enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos. Por lo que las estrategias coadyuvan al programa de motivación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para establecer cuál es la situación actual del **departamento de cobros**, respecto a la motivación, participación, reconocimiento, comunicación, liderazgo, capacitación y desarrollo.

2.1.1 Antecedentes

La unidad de análisis fue creada en el año 2001, como una integración de varias empresas hoy día forman parte de un consorcio líder en la prestación de servicios de telecomunicaciones. Debido a una reingeniería, se creó un sólo **departamento de cobros**, que se encargaría de recaudar las cuentas por cobrar de las empresas de la corporación. Lo cuál representa para el personal que conforma el mismo, una gran responsabilidad, pues operan las cuentas empresariales de la cartera de cobros, siendo éstos, clientes corporativos que generan millones de quetzales mensualmente. De ahí radica la importancia de mejorar los resultados a obtener por los empleados, tomando en cuenta la motivación y evitando que ésta se encuentre en bajos niveles, que provoquen un desequilibrio en la recuperación de las cuentas por cobrar.

El **departamento de cobros**, está conformado por siete ejecutivos, un supervisor y un jefe, éstos rinden informes a la gerencia de cobros y a la dirección financiera. Cada ejecutivo administra y cobra una cartera específica, se encuentran distribuidas por sectores, deben cumplir metas y objetivos individuales y como equipo.

Cuando fue creado el **departamento de cobros** de la corporación, se integraron empleados que ya realizaban la actividad pero únicamente de un servicio. Ejemplo: se integraron ejecutivos de cobros de: telefonía fija, ejecutivos de enlace digital, de radio comunicación, de telefonía celular, entre otros. De los empleados que iniciaron después de la fusión, actualmente hay tres, cuyos conocimientos se han transmitido al resto del equipo. A la fecha los miembros de la unidad de análisis se han especializado en la administración de diversos sistemas, los cuales deben ser utilizados en el registro de datos que conforman las carteras: detalle de facturas, vencimientos, fechas de cortes en los servicios, entre otros. También son utilizados los sistemas individuales que generan los documentos (opción sólo para consultar, no operar ningún cambio). Una página web con un resumen detallado por cada cliente, consolidando todos los servicios para realizar la gestión de cobro al cliente. Aunque esto puede variar, debido a la variación de las fechas de vencimiento, de acuerdo al servicio prestado. Ésto implica más atribuciones para los trabajadores.

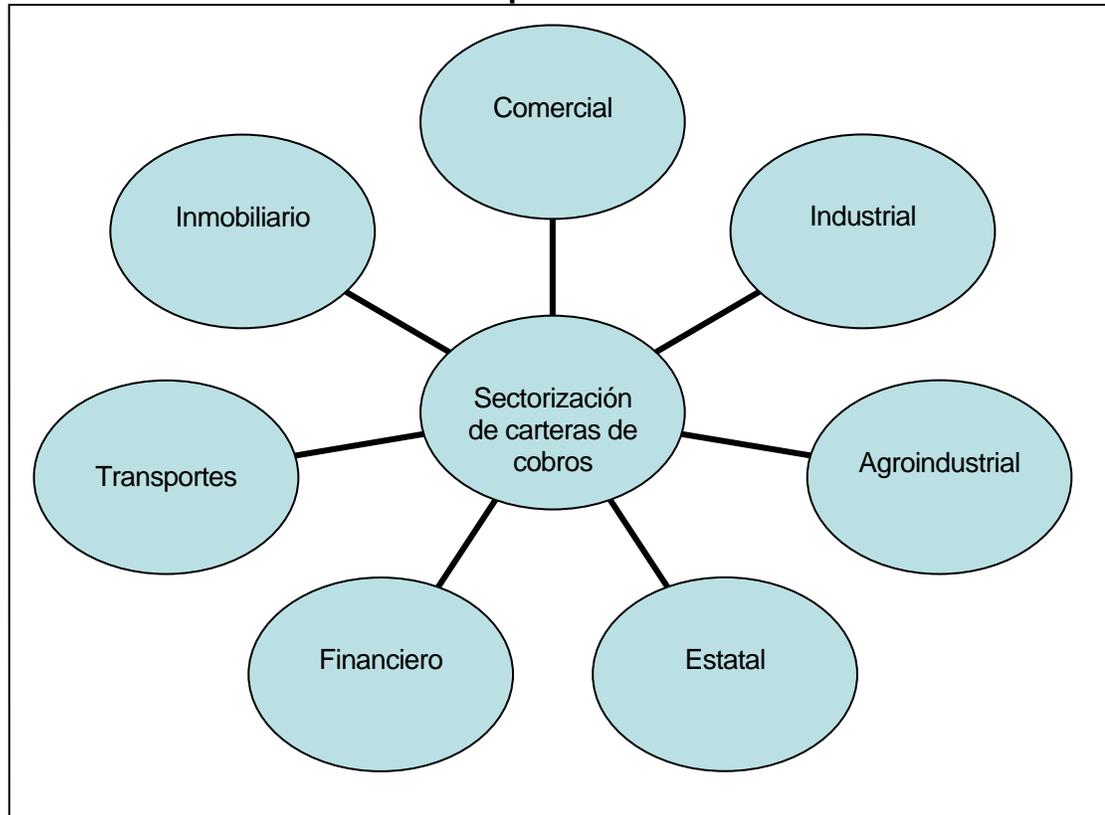
En el **departamento de cobros**, laboran cinco mensajeros contratados por una empresa externa, éstos son los encargados de distribuir las facturas corporativas. Están asignados por rutas dentro del perímetro de la ciudad capital y son responsables de realizar las entregas en el tiempo estimado, para que no genere un problema de atraso en el pago. Cinco de los siete ejecutivos, cinco cuentan con un mensajero cada uno, al cual controlan y monitorean constantemente, mientras que los otros dos ejecutivos, se encargan del sector estatal e inmobiliario. El período de la distribución (generalmente son tres semanas al mes), se confrontan los registros de facturas, con la recepción por parte del usuario, hasta que se culmina el proceso, el cual se repite mensualmente, con cada servicio que se presta. La unidad de análisis esta dividida de la siguiente manera.

a. Sectorización de carteras de cobros

Por la compatibilidad que existe entre la sectorización de las carteras de cobros y el área comercial de la compañía, estas trabajan en conjunto, ya que los clientes captados por los ejecutivos de cuenta del área de ventas, generan la cartera de cobros que los miembros de la unidad de análisis deben administrar. Por lo que, los problemas que se susciten en el proceso de la venta, interferirán en dicha labor. Es necesario especificar que las tareas administrativas, pueden variar de un sector a otro, debido a la estrecha relación con las ventas, y la forma en que cada ejecutivo de cuenta, realice el trabajo. Pues una buena administración de la venta, va a generar resultados exitosos del cobro. Muchos de los problemas que se generan en las carteras se debe a procesos técnicos inconclusos y éste es un factor negativo para la motivación, aunque no depende de la unidad de análisis el poder controlar dicho entorno.

Debido que las tareas administrativas difieren entre una cartera y otra, algunos ejecutivos tienen la oportunidad de llegar a la meta con más facilidad que el resto, por lo que la gerencia ha tomado como política rotar las carteras una vez al año, aunque en algunos de los casos el plazo se extiende a dos años, por decisión del jefe. A continuación se describe la sectorización de la cartera de clientes corporativos, la cual es la misma para todas las áreas de la corporación, para unificar al personal que se involucra con cada grupo de clientes.

Gráfica 5
Sectorización de carteras de clientes corporativos



Fuente: investigación propia. Año 2010.

b. Clientes corporativos. Son los usuarios de uno o varios servicios corporativos, que generan ingresos mensuales, superiores a Q. 10,000.00. El cobro de éstos, es realizado a través de la unidad de análisis.

c. Clientes masivos. Son los usuarios de servicios individuales a quienes se les facturan montos menores a Q. 10,000.00. El cobro de dichos clientes no es realizado en el departamento, ya que por políticas de la gerencia, lo trabaja una empresa externa (call center).

2.1.2 Servicio

El **departamento de cobros** de una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, cumple la función de recaudar y administrar la cartera de cuentas por cobrar, desde la mora 1 en adelante. Cada ejecutivo tiene a cargo un grupo de clientes (aproximadamente de 500 a 800 cuentas); cuantificados en millones de quetzales. No se especifican las cifras exactas, por seguridad y confidencialidad de la empresa. La importancia del presente estudio, se fundamenta en los problemas que enfrentan los empleados o colaboradores; asimismo se especifica cómo desarrollar una serie de pasos para permitir el sostenimiento de las carteras y el alcance de metas y objetivos, beneficiando a la gerencia y a los ejecutivos de cobro, pues el éxito del programa (entre otros beneficios), evitará la contratación de servicios de empresas externas por parte de la Dirección Financiera, considere contratar los servicios de empresas externas, para mejorar los resultados.

El siguiente cuadro muestra algunos de los servicios que se prestan y cobran en el departamento, para lo cual se emite la factura correspondiente. Los clientes corporativos, pueden contar con uno, dos, tres o todos los que provee la empresa, dependiendo de las necesidades particulares de cada usuario, simultáneamente determina los montos y cantidades a facturar. En algunos casos las cuentas se unifican en una misma factura, debido a los sistemas tecnológicos de control de facturación.

La innovación en los servicios puede variar de acuerdo a los avances tecnológicos, que se den en el mercado, con el propósito de mejorar o sustituir los ya existentes. El cuadro 1 refleja los servicios de mayor aceptación existentes durante la investigación, siendo muchos de éstos los que conforman las carteras de cobro corporativas y masivas.

Cuadro 1
Servicios que presta la empresa dedicada a telecomunicaciones

SERVICIO	CORPORATIVO	INDIVIDUAL
• Telefonía fija	✓	✓
• Telefonía móvil	✓	✓
• Internet fijo	✓	✓
• Internet móvil	✓	✓
• Enlace Digital	✓	
• Radio comunicación	✓	
• Acceso Empresarial	✓	
• Cable TV		✓
• TV Satelital		✓
• Y otros	✓	✓

Fuente: investigación propia. Año 2010.

2.1.3 Metodología

Para efectos de la investigación, debido a que el universo es relativamente pequeño, se realizó un censo, en el que participaron: el jefe, el supervisor y los 7 ejecutivos del **departamento de cobros**; para obtener información referente a la motivación de los empleados, se consideraron cinco aspectos fundamentales: participación, reconocimiento, comunicación, capacitación y desarrollo, y liderazgo. Además se realizó observación en la unidad de análisis y se entrevistó al gerente de cobros.

Fase I

Situación actual: la primera fase de la información se llevó a cabo por medio de la observación en la unidad de análisis (véase anexo 2), y la realización de una encuesta de 44 preguntas (véase anexo 1), en la que se busca indagar los aspectos que se presentan en la situación actual de la motivación. También se realizó una entrevista al gerente de cobros.

Fase II

Caso práctico: la segunda fase se desarrolla durante la aplicación en la práctica, realizando una segunda observación, constante retroalimentación y seguimiento, sobre el desempeño de los cambios realizados en la propuesta, específicamente en los avances obtenidos en la participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo. Evaluando los resultados positivos o negativos que se produzcan (véase cuadro 8).

2.2 INFORMACIÓN GENERAL

Las variables utilizadas para obtener la información general fueron: la edad, el nivel de estudio y el tiempo de laborar, en la unidad de análisis cuyas respuestas obtenidas se muestran en los siguientes cuadros.

Cuadro 2
Título de nivel medio y tiempo de laborar en el departamento de cobros

Tiempo de laborar	Bachiller en CCLL	Perito Contador	Maestro de Educación Primaria	Secretariado
Mayor a 5 y menor a 10 años	4	2	1	
Mayor de 10 años		1		1

Fuente: investigación propia. Año 2010.

En el cuadro dos se describen los años de experiencia laboral del personal y el título de nivel medio que poseen. Como se observa existe diversidad de carreras, pero muestra una tendencia mayor en bachilleres en CCLL, aunque la unidad pertenece a la Dirección Financiera, no es un requisito que el título que posean, sea específico al área. Considerando que en el grupo de trabajo, el empleado que tiene menos tiempo en la unidad, es de 6 años de labores, un indicador es que poseen experiencia. Pero a la vez es un factor negativo a la motivación de éstos, pues ven las tareas, monótonas y repetitivas, además al estar tantos años en el mismo puesto de trabajo, ha creado conformismo, resignación, esforzándose únicamente

por permanecer laborando, para suplir sus necesidades básicas familiares. Y no luchan por cumplir los deseos de superación personal, anhelos de optar a otros puestos, entre otras. Esta información es de mucha utilidad para la realización de la propuesta, específicamente impulsando la participación, capacitación y desarrollo de los empleados.

Cuadro 3
Estudios universitarios y rango de edad

Rango de edad	Adminis- tración de Empresas	Ingeniería Industrial	Contadurí a Pública y Auditor	Ciencias Jurídicas y Sociales	No estudia
de 18 a 25 años					
de 26 a 30 años	1				2
de 31 a 35 años	1			1	1
de 36 años a más					3

Fuente: investigación propia. Año 2010.

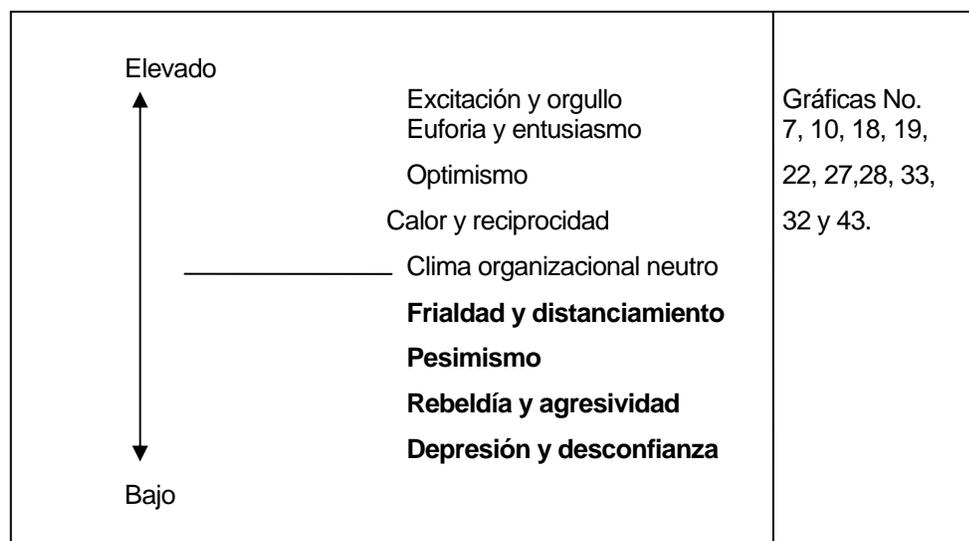
El rango de la edad de los empleados es de 27 a 36 años y laboran 8 horas diarias de lunes a viernes. Ninguno de ellos posee título a nivel universitario, y únicamente tres de ellos, estudian actualmente una carrera universitaria. El resto estaban estudiando antes de entrar a trabajar en el **departamento de cobros** pero por diversas razones abandonaron sus estudios, entre ellos se encuentra el jefe. Según algunos empleados indicaron, las oportunidades dentro de la unidad no varían, con o sin estudio universitario. Uno de los empleados que no estudia indico que, se presentó una oportunidad de aplicar a otro puesto en el área de ventas, pese a los conocimientos que posee, no pudo ascender, por no cumplir con el perfil requerido por la unidad de RRHH. Lo que implica que aunque las oportunidades son limitadas, cuando se presentan no están preparados para aprovecharlas. Los empleados de mayor edad no estudian, lo que refleja el conformismo y falta de interés personal que muestran por capacitarse.

2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La conducta de los miembros del **departamento de cobros** se hace visible en el ambiente y consiguientemente en la empresa. Además dependiendo de la participación, reconocimiento, involucramiento, comunicación, capacitación y liderazgo, que éstos posean, la influencia puede ser positiva o negativa para la unidad de análisis.

Lo que genera que los efectos de la motivación sean evidentes en el clima organizacional, teniendo una repercusión directa en la disminución o incremento, respecto a logros de metas y objetivos. En seguida se detalla según gráfica 6.

Gráfica 6
Comparación y análisis del continuum de los niveles del clima organizacional en el departamento de cobros



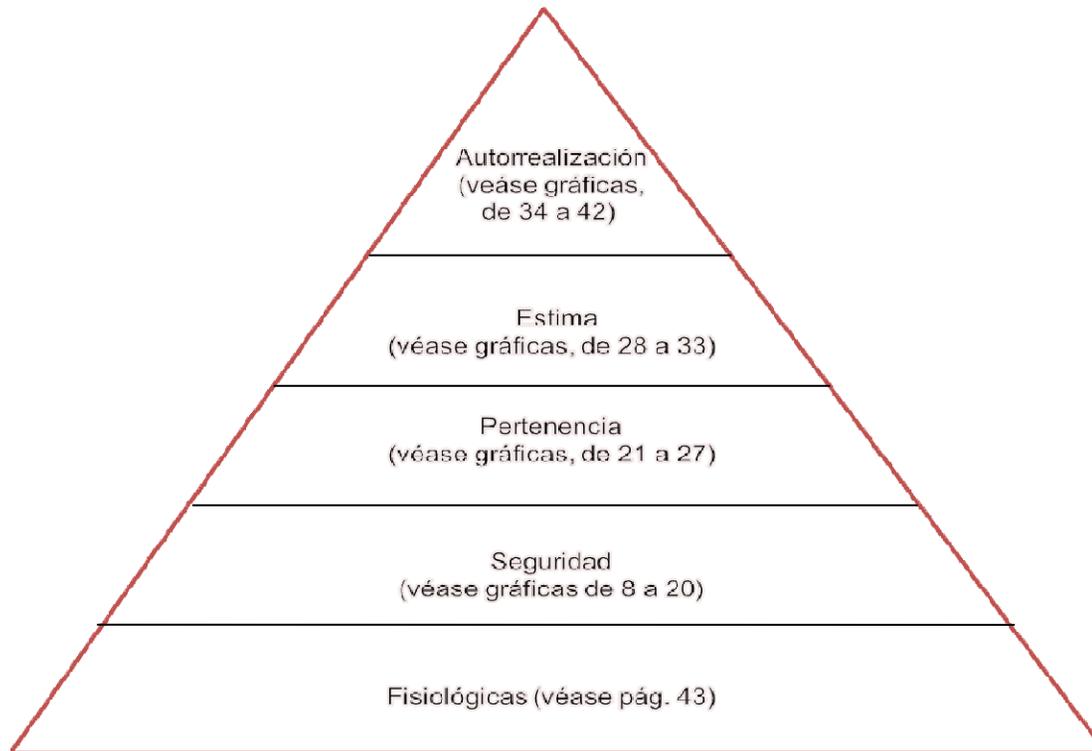
Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Con las condiciones actuales de la motivación que se perciben dentro de la unidad de análisis, el clima organizacional está influenciado por; empleados que no se sienten parte importante de la unidad, no son reconocidos por lo que hacen y no participan activamente en la aportación de ideas, ni en la toma de decisiones. Lo que genera una actitud de apatía, pesimismo, temor a ser despedidos, resistencia al cambio e indiferencia respecto a logro de metas y objetivos.

2.3.1 Descripción y análisis de la motivación, según la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Según la teoría de las necesidades, cuando los empleados carecen de algo, provoca una necesidad, la cual crea tensión que los impulsa a tomar acciones, enfocadas al cumplimiento de metas y objetivo, con estas acciones se logra la satisfacción de la necesidad, y nuevamente se repite el ciclo, lo que genera mejores resultados en la unidad (véase gráfica 3).

Gráfica 7
Jerarquía de necesidades de los trabajadores del departamento de cobros



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según el análisis, la única necesidad que se satisface actualmente, es la fisiológica; la seguridad se ve afectada parcialmente por el temor a ser despedidos, la falta de participación e involucramiento en la toma de decisiones, refleja la necesidad existente de pertenencia, de igual forma la falta de reconocimiento, refleja un anhelo de ser estimados y la falta de oportunidad de desarrollo dentro de la empresa, es un indicador de la necesidad insatisfecha de autorrealización (véase gráfica 43).

La **teoría de las Necesidades de Maslow**, jerarquiza las necesidades en base a una pirámide de prioridades, las cuales se abordaron así:

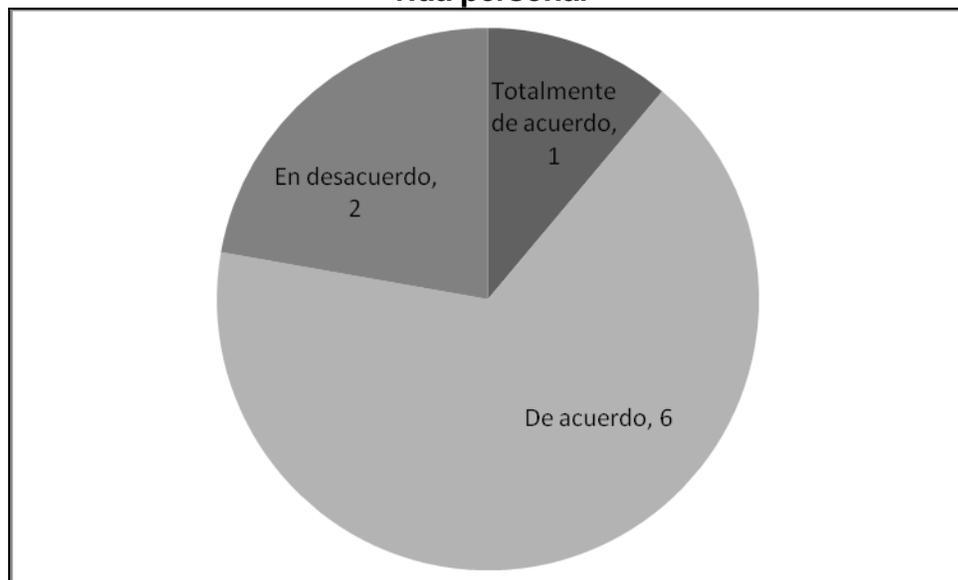
2.3.1.1. Necesidades fisiológicas

Se preguntó a los miembros del grupo; si con el ingreso que perciben, pueden satisfacer las necesidades familiares (todos ellos tienen este compromiso y personas que dependen económicamente de ellos) como: alimentación, vestuario, vivienda y educación. A lo cual, el total encuestado, indicó estar de acuerdo, lo que significa que, lo que devengan si alcanza a cubrir esas necesidades básicas. Éste es igual o mayor a Q.4,000.00, en relación al sueldo mínimo que a la fecha es de Q.1,560.00, representa el 256%, es decir, que el ingreso ascienden a dos y medio salarios mínimos. Prevalciendo un aspecto positivo que la empresa otorga a los empleados de ésta unidad, y que contribuye efectivamente a la motivación. Además comentaron que anualmente se realizan aumentos a la base, el monto se encuentra en un rango: de Q.150.00 a Q.200.00. Esta es una política favorable que posee la empresa y que beneficia a la unidad de análisis, aunado a los años de labores, han generado un incremento salarial. Considerando factores económicos y sociales como: la inflación, la condición de madre soltera, esposo y/o esposa desempleados, responsabilidad compartida en el matrimonio, pago de guarderías demás problemas que enfrenta la sociedad guatemalteca, provoca que el mismo sea muy ajustado al presupuesto.

2.3.1.2 Necesidad de seguridad

Posteriormente se exponen las gráficas que buscan establecer la seguridad que tienen los empleados de la unidad, a nivel físico y laboral.

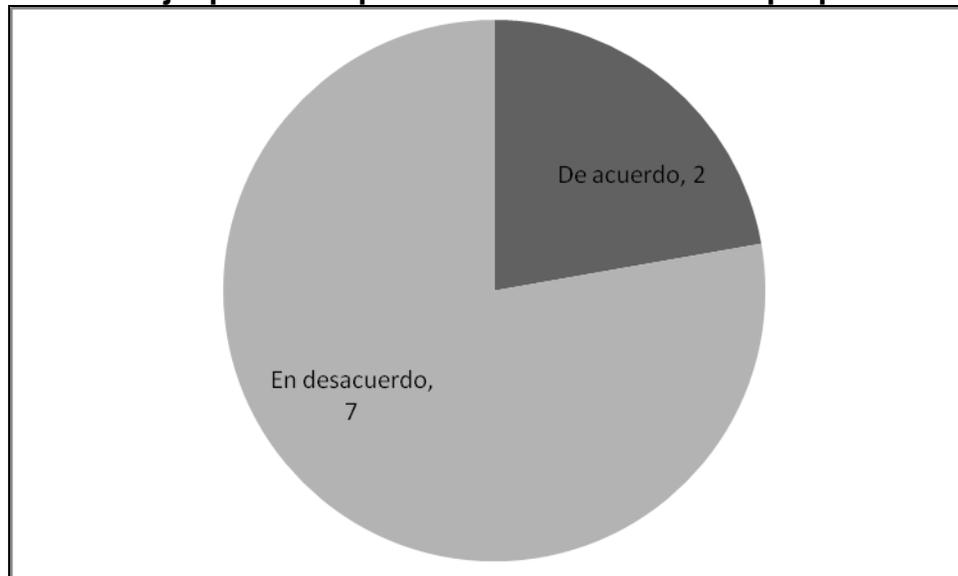
Gráfica 8
Las limitaciones para desempeñarse en su trabajo, producen efectos en su vida personal



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 8, seis de los trabajadores indicaron que las limitación que encuentran para desempeñarse, producen efectos en su vida personal, uno más está totalmente de acuerdo y únicamente dos de ellos no lo están, y se trata del jefe y el supervisor, quienes dicen que no llevan los problemas laborales a casa y viceversa. Pero más bien es una reacción en defensa de la responsabilidad que éstos poseen en las limitantes a las que los ejecutivos consideran que se exponen diariamente. Es evidente que éstas no sólo afectan los resultados de la unidad, sino también particularmente a los individuos.

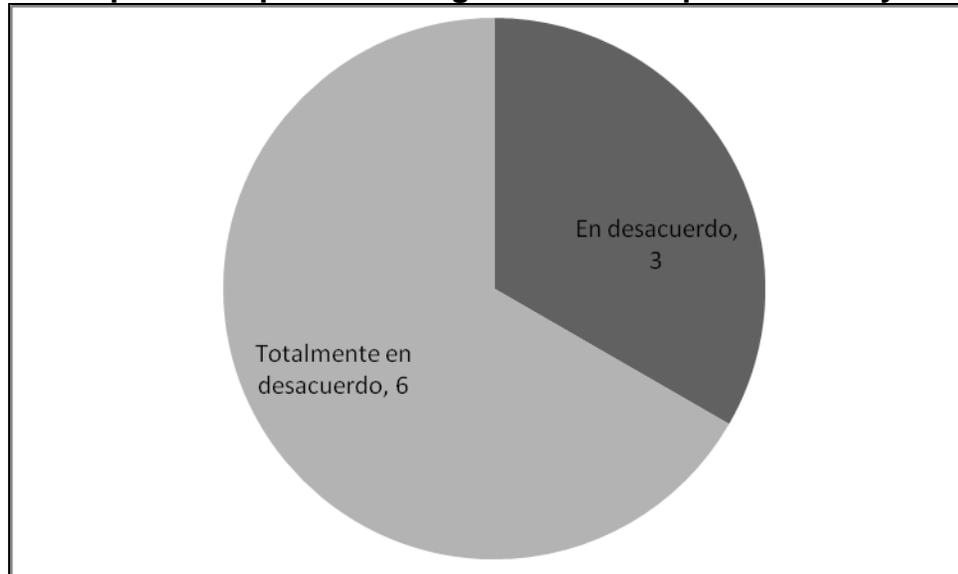
Gráfica 9
El trabajo que desempeña está acorde al salario que percibe



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

De acuerdo a la gráfica 9, dos de ellos respondieron estar de acuerdo y los siete restantes, indicaron estar en desacuerdo, ya que consideran justo recibir una bonificación por el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la gerencia. Los ejecutivos de ventas tienen un incentivo sobre los resultados de las cuentas por cobrar que se obtienen en las carteras, sin embargo los ejecutivos de cobro no lo tienen. Unos años atrás se implementó el bono por cumplimiento de metas y los empleados se motivaron por esforzarse más, pero por decisión de la nueva gerencia, se desistió del mismo (véase pág. 69). Estas respuestas dejan de manifiesto, la necesidad de incentivos económicos que les permita ofrecer mejor calidad de vida a la familia. Aun cuando puede cubrir las necesidades básicas, no cubren todas sus expectativas. El personal objeto de estudio, también hizo referencia sobre la relación de la responsabilidad existente al administrar el cobro de carteras con montos de facturación cuantificado en millones de quetzales, vrs, el ingreso que ellos perciben, considerando la antigüedad laboral que poseen y el nivel empresarial en que se ubica la empresa.

Gráfica 10
El puesto que desempeña le da seguridad en el aspecto laboral y humano



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Se indagó sobre la seguridad del puesto que los empleados investigados, en la unidad de análisis perciben laboral y humano, respondiendo tres de ellos estar en desacuerdo y los otros seis, están totalmente en desacuerdo, por lo que la tendencia es totalmente orientada a que los empleados se sienten inseguros, porque están temerosos de cualquier cambio, ejemplo: la decisión de suprimir alguna plaza, o de desaparecer el departamento (de lo que existen precedentes). Por lo que, la necesidad de seguridad está siendo satisfecha parcialmente, según manifestaron los individuos, debido a los constantes cambios que amenazan con reducción de personal, sub contratación, entre otros. Existen precedentes dentro de la empresa, generando comentarios, especulaciones, desconfianza, pesimismo y temor a perder el trabajo entre los integrantes del grupo.

Respecto a la seguridad física, la unidad de análisis esta ubicada en un edificio que permite que los empleados tengan seguridad industrial, éste cuenta con equipo de vigilancia policial privado, cámaras de seguridad internas y externas, control de

entrada por medio de huella digital y molinete, entre otros. Por lo que los ejecutivos de cobros tiene seguridad industrial en el entorno en el que se desempeñan.

Gráfica 11
Es fluida la comunicación entre el personal del departamento de cobros



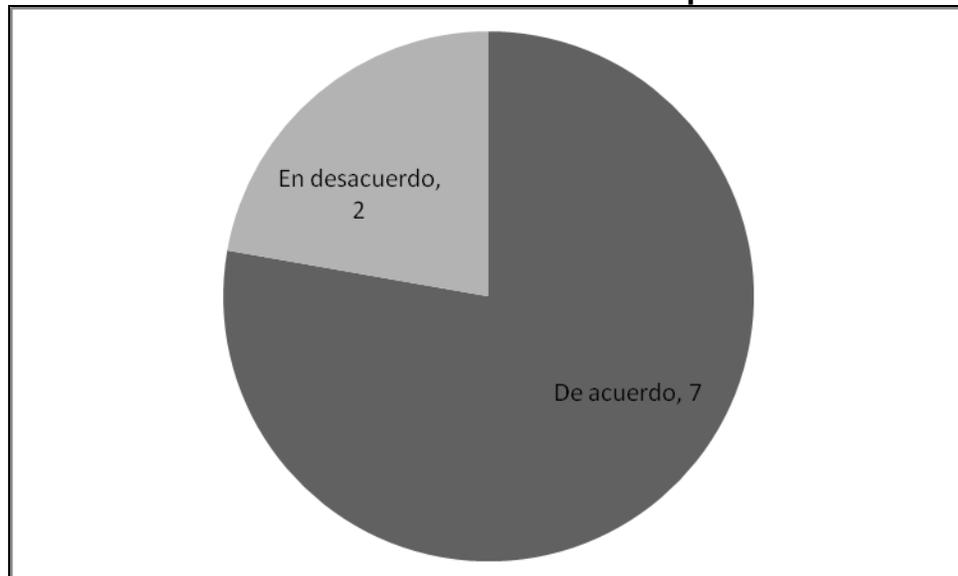
Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Cuatro empleados indicaron estar de acuerdo, y cinco más en desacuerdo, es decir que la transferencia de información muestra deficiencias, en forma recíproca. Con el afán de evadir responsabilidades, evitan trasladar información importante, ejemplo: que no se debe cortar el servicio a un cliente porque los cargos realizados en la factura no son los correctos, en base a un contrato. Se tiene conocimiento que la falta de comunicación, afecta directamente a los clientes, mostrando efectos en el monto de cobro. Este problema se manifiesta al máximo, cuando se realiza la rotación de carteras, cubrir vacaciones, o cuando hay inasistencia por razones justificadas. Los empleados no están cumpliendo con la tarea de grabar todas las gestiones (acciones realizadas para que el cliente pague) en la página de cobros, por lo que no se está retroalimentando los conocimientos a los demás, lo cual no favorece el trabajo en equipo.

La rotación de cartera se lleva a cabo aproximadamente cada año. Para entonces los clientes que conforman dichas carteras, se encuentran familiarizados con el ejecutivo que les atiende. Además los encargados de las cuentas conocen ampliamente si existen problemas específicos que estén afectando el cobro, o bien, los requerimientos de cada cliente al respecto de la facturación, para emitir los pagos oportunamente.

Aunque existe un sistema general (página de cobros), muchos de los clientes corporativos tienen solicitudes particulares, que deben atenderse para agilizar el trámite respectivo y esto es parte del servicio que como ejecutivos de cobros, deben brindar a los clientes. Por lo que la comunicación entre compañeros es muy importante para el equipo de trabajo, en el logro de objetivos en conjunto, si ésta es fluida, facilita la orientación brindada a los usuarios corporativos y en consecuencia una mejor administración de las carteras. En caso contrario los clientes presentan quejas a la gerencia generando atrasos en la captación de los ingresos de las cuentas por cobrar.

Gráfica 12
Es fluida la comunicación con el supervisor

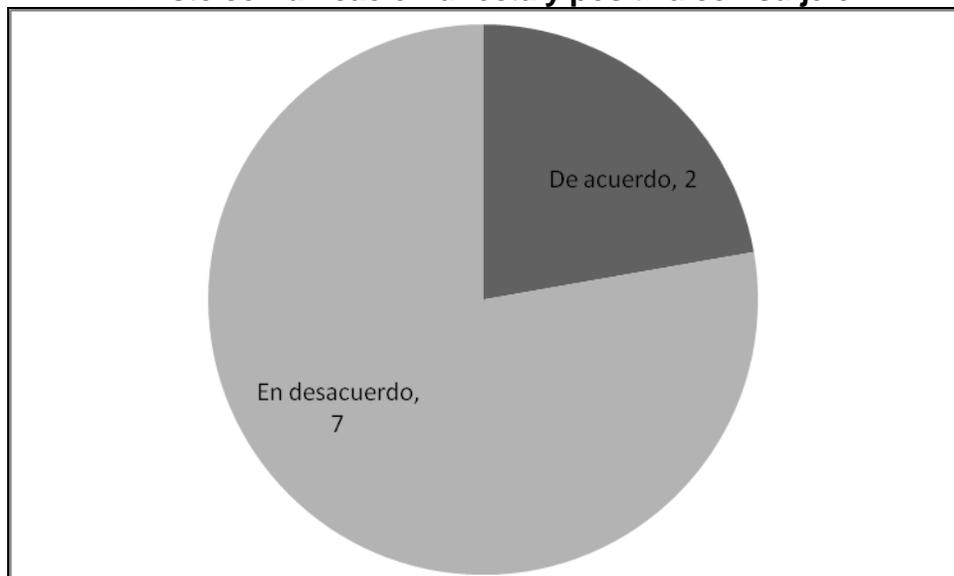


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

También se les preguntó a los trabajadores, si existe buena relación entre ellos y el supervisor, a lo que siete de ellos indicaron estar de acuerdo y los dos restantes no están de acuerdo, expresando que esto se debe a que, en varias ocasiones la información que el supervisor traslada, es invalidada por el jefe, lo cual se debe a que no existe buena comunicación entre ellos.

Por lo que debido a que los ejecutivos no pueden tomar decisiones al nivel, acuden al supervisor pero con frecuencia son reprendidos por no solicitar dicha autorización directamente del jefe. Lo cual centraliza la toma de decisiones e interfiere en la administración de las carteras de manera individual.

Gráfica 13
Existe comunicación directa y positiva con su jefe

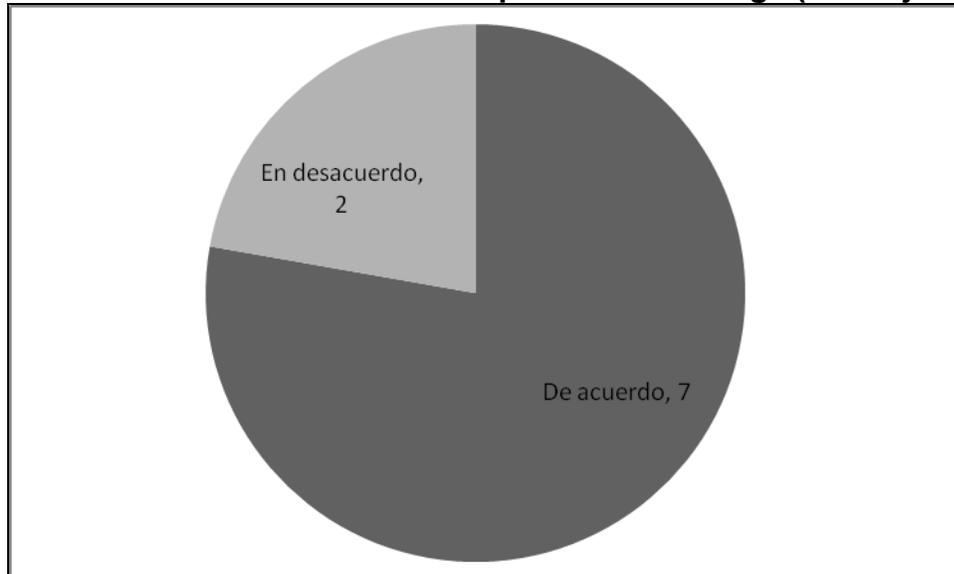


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

De acuerdo a la gráfica 13, dos ejecutivos de cobros, indicaron estar de acuerdo en tener buena relación con el jefe, y siete restantes indicaron estar en desacuerdo. Los que no están de acuerdo, expresaron se debe a que, en diversas ocasiones las instrucciones no son dadas con claridad, provocando errores y/o pérdidas de tiempo. Los tiempos asignados a la realización de las tareas es muy cortos y no se aceptan comentarios al respecto. Eventualmente cuando culminan las tareas requeridas, se cambian las especificaciones para realizar dicha labor, generando pérdida del tiempo y esfuerzo por la nueva disposición.

La comunicación establecida entre el jefe y el resto del equipo, es en relación de dependencia, debido a que es necesario pedir autorización para cada decisión tomada que involucre a los clientes que conforma las carteras. Ejemplo, al aceptar un compromiso de pago, ofrecer fecha tentativa para entregar una factura, entre otros.

Gráfica 14
Existe buena comunicación con el personal a su cargo (mensajeros)



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 14, se preguntó a los miembros del **departamento de cobros**, si tienen buena relación con el personal a cargo (mensajeros), siete de ellos indicaron estar de acuerdo y dos ejecutivos dicen estar en desacuerdo. Debido a que los mensajeros son empleados con bajo nivel de estudio, eventualmente no reconocen la repercusión que tiene, no comunicar sobre un evento al ejecutivo encargado de administrar la distribución de facturas de la ruta, o bien cuando es necesario informar al jefe y supervisor. Pero la mayoría indicó que la relación que tienen es muy buena, por el respeto con que se relacionan, la responsabilidad y efectividad en las labores. Deben realizar las entregas en las fechas indicadas, evitando atrasos en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Los mensajeros son los empleados responsables de la distribución de facturas, de todos los servicios en los ciclos corporativos, ejemplo, la primer semana de cada mes, se entregan las de telefonía móvil de los ciclos corporativos, la segunda semana se reparten algunos ciclos corporativos de telefonía fija, y así sucesivamente con cada servicio, esta actividad se realiza durante todo el mes. Ésta es otra de las

atribuciones a cargo de la unidad de análisis, debe ser realizada en el tiempo requerido, previo al vencimiento. Además son encargados de asistir a las empresas a recoger documentos cuando se requiere y en casos extremos recoger pagos.

Pregunta 15
Se le informa con antelación sobre los eventos que pueden influir en su trabajo

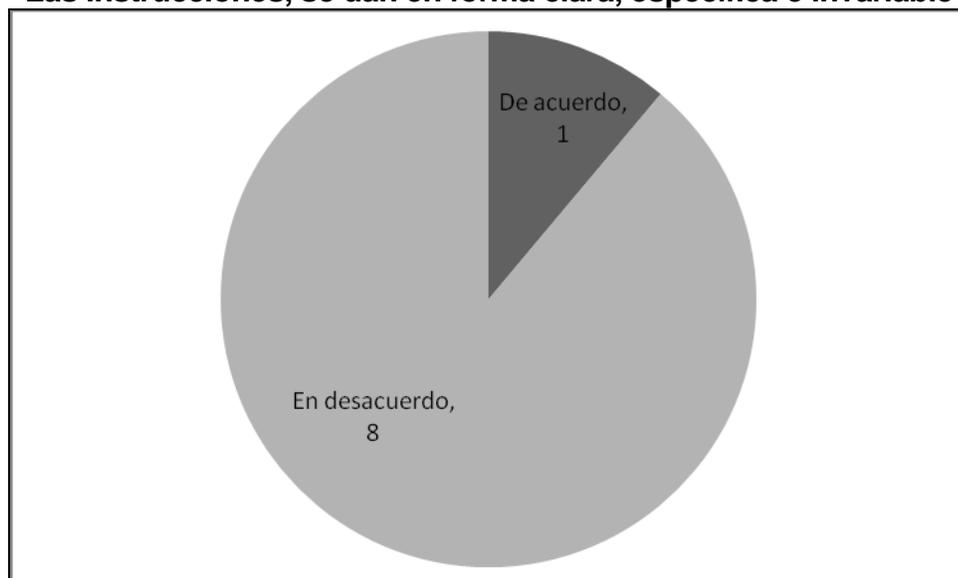


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Con respecto a la gráfica 15, el jefe expresó que recibe y transfiere la información con antelación sobre los aspectos que pueden influir en el trabajo, otros dos indicaron que en ocasiones si es de esa forma, generalmente cuando le piden un reporte al jefe a las 5:00 p.m., éste lo solicita ese mismo día. Cuando se emiten las facturas y llegan 10 minutos antes de la hora de salida, el jefe solicita se queden a organizarlas y revisar los listados para facilitar la distribución el día siguiente. Debe considerarse que actualmente no se pagan horas extras por estas tareas, bajo el argumento que no es una actividad rutinaria, sino eventual, además de que se les considera empleados de confianza y los seis restantes están totalmente en desacuerdo, debido a que nunca se les informa con anterioridad, sobre estos requerimientos, que regularmente son de extrema urgencia.

Como se expresaba en los párrafos anteriores, existen precedentes de labores que se han realizado inadecuadamente o bien, en forma ineficaz. Lo que perjudica claramente el logro de metas y objetivos del equipo, con pérdida de tiempo que repercuten en la administración y recuperación de cuentas por cobrar.

Gráfica 16
Las instrucciones, se dan en forma clara, específica e invariable

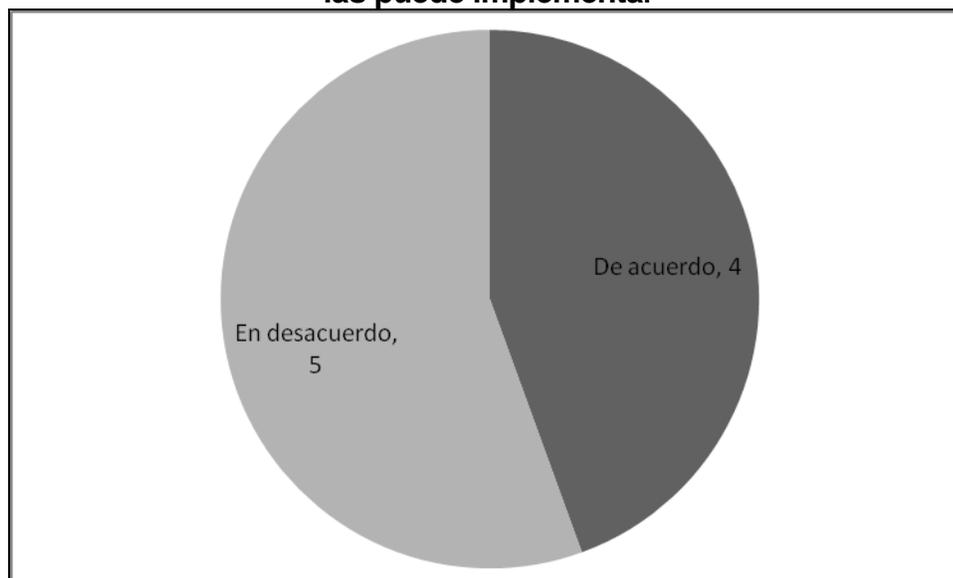


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Además se cuestionó a los miembros de la unidad de análisis si, cuando se les dan instrucciones, se hace en forma clara, específica e invariable. A lo cual el jefe considera que si lo hace, pero los ocho restantes están en desacuerdo. Por lo que a excepción de uno la mayoría coinciden en que, no reciben las órdenes en forma clara (definiendo lineamientos), específica (detallar esquema del reporte) e invariable (que no hayan cambios en tareas realizadas). En la actualidad no se cumple con esto. Por lo que ellos deben buscar frecuentemente al jefe, para que observe si lo están realizando de forma correcta. Regularmente, él selecciona el mejor trabajo realizado y posteriormente solicita al resto del equipo que adapten sus reportes a éste. Es necesario que el jefe reconozca la necesidad que existe en dirigir adecuadamente a los miembros del equipo, transmitiendo adecuadamente las instrucciones, para

minimizar el margen de error y mejorar los resultados. Es una pérdida de tiempo que los empleados intenten realizar las labores, sin seguir procedimientos uniformes, generales y sincronizados.

Gráfica 17
Se informa sobre las políticas de cobros, además de explicarle en qué casos las puede implementar



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

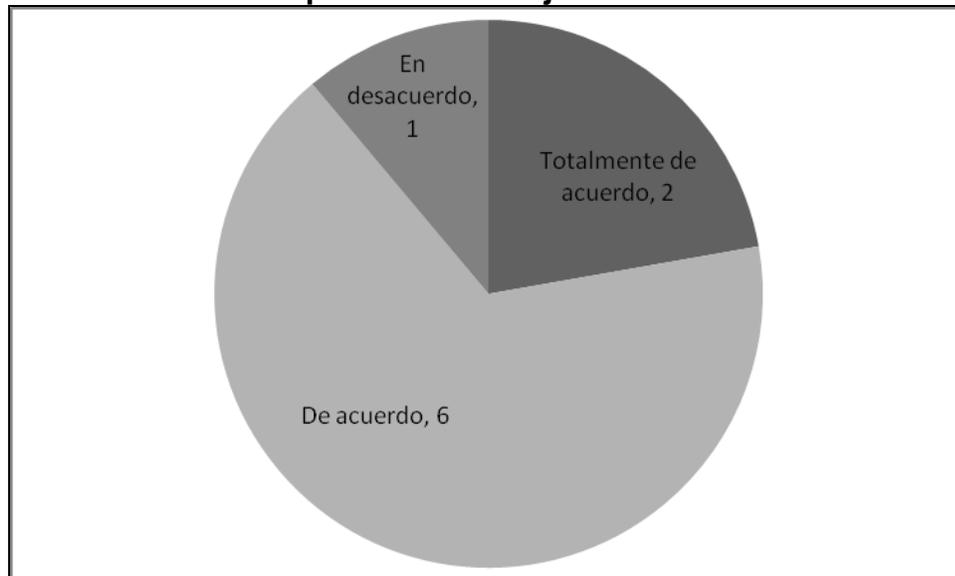
De acuerdo a la gráfica 17, cinco empleados están en desacuerdo y los otros cuatro, indicaron estar de acuerdo. La mayoría de ellos, no conocen las políticas y no saben como implementarlas sin correr riesgos a una llamada de atención, el resto indica que, se dan a conocer las políticas de cobros explicándoles en que casos se deben utilizar. Existen políticas para determinar que clientes son corporativos, así como, criterios para realizar el proceso de cobros (primera llamada, segunda llamada, carta de cobro, entre otros). Derivado de la indiferencia y apatía que éstos manifiestan en las labores, no demuestran interés por conocerlas, aun cuando se encuentran publicadas en una página de internet, donde se coloca la información general de la corporación. Además la relación de dependencia que tienen con el jefe, crea acomodamiento y prefieren pedir autorización para tomar todas las

decisiones. Es necesario que los criterios definidos por la gerencia de cobros, sirvan para determinar el estatus de los clientes y cuando es necesario trasladarlos a otras áreas para que solucionen la problemática existente.

Es necesaria la comunicación positiva, no emitir comentarios personales de la vida privada, que mezclen aspectos no laborales, de los miembros del **departamento de cobros**. Cuando los empleados cometan una falta, debe llamarse la atención en privado, no exponer sus errores con críticas públicas sin interés de mejora, sino únicamente para evidenciar las deficiencias de las personas.

La comunicación permitirá establecer la eficacia y claridad de la información transmitida a los miembros del grupo, garantizando el éxito en la toma de decisiones participativas, contribuyendo al involucramiento de empleados, mejorando los canales de comunicación entre jefes y subalternos, así como entre compañeros.

Gráfica 18
El trato que recibe de su jefe es autoritario



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Por lo que se les preguntó si actualmente el trato que reciben de parte del jefe, puede considerarse como autoritario. Indicando dos de ellos estar totalmente de acuerdo y seis están de acuerdo. Únicamente uno de ellos está en desacuerdo. Por lo anterior se observa que el trato que los trabajadores reciben es autoritario, implementándose actualmente el liderazgo autocrático, pues gira órdenes y espera que se cumplan, además condiciona la obediencia, con ceder y/o negar favores (permisos). Éste no favorece la motivación en los empleados, pues no se orienta a la participación, el reconocimiento, entre otras.

Fue necesario realizar un estudio y descripción del liderazgo, por la estrecha relación con la motivación, pues de la influencia que se ejerza por parte de los gerentes, depende la disponibilidad que los empleados muestren hacia el logro de metas y objetivos. Para poder inspirar e influenciar a los miembros de la unidad de análisis, deberá definirse si la autoridad que poseen los gerentes es suficiente para dirigir un grupo de trabajo, e impulsarlo a cumplir metas y objetivos propuestos, o bien si además de ser gerentes y/o jefes, también son líderes.

Gráfica 19

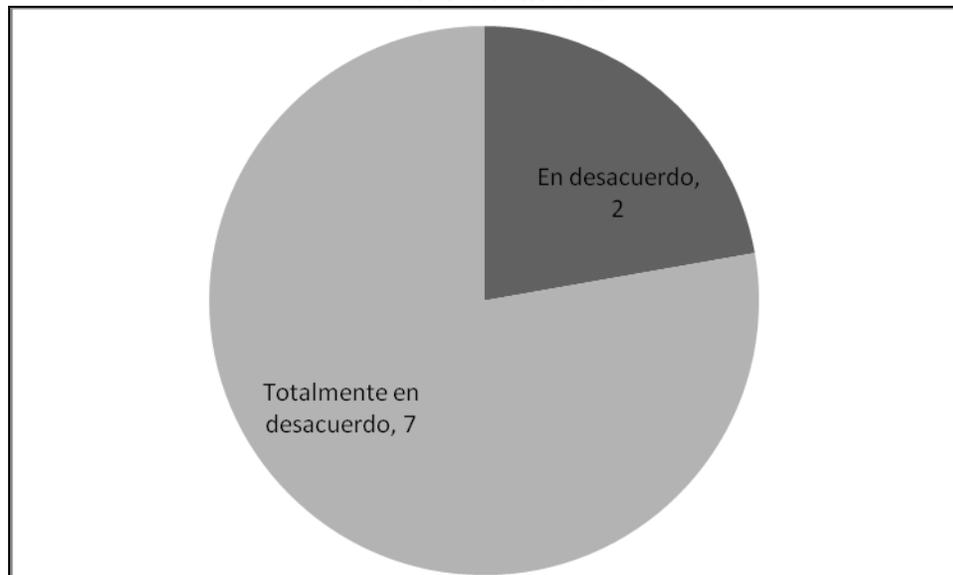
El jefe promueve la participación en la toma de decisiones de su área



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica 19, también se inquirió si el jefe de la unidad de análisis promueve entre los empleados, la participación en las decisiones importantes del área. A lo cual uno de ellos está totalmente de acuerdo y otro está de acuerdo, no así los siete empleados restantes, están en total desacuerdo. Lo cual sustenta el análisis de la gráfica 18, que indica que, se está implementando el liderazgo autocrático, que no permite la participación en la toma de decisiones, ni la aportación de ideas, para la administración eficiente de las carteras de cobro.

Gráfica 20
Es motivador que el jefe le señala sus errores frente a los demás, para no volver a reincidir



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

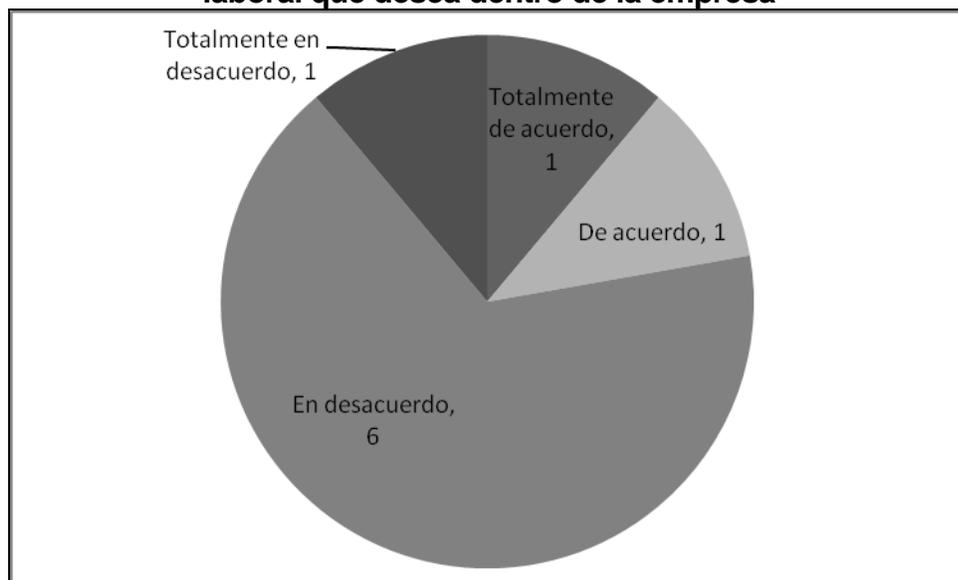
Según la gráfica 20, el jefe y uno de los ejecutivos indican estar en desacuerdo, pero admiten que hay ocasiones en que si se ha llamado la atención a uno de los empleados, y frente al resto del equipo, los otros siete están totalmente en desacuerdo, pues indican que es muy común que las llamadas de atención sean en presencia de compañeros de trabajo, clientes internos y externos. No es motivador para las personas ser avergonzados, desautorizados, se evidenciados, pues no está mal señalar los errores y evitar la reincidencia, pero no deben utilizarse palabras despectivas, al igual que no es beneficioso para el clima organizacional crear situaciones públicas que provoquen murmuraciones innecesarias entre los trabajadores.

Al conocer la problemática existente en el **departamento de cobros**, se evidencia la necesidad que existe del planteamiento de alternativas de solución, que coadyuven a resolver dicha situación, por lo que el desarrollo de diversas estrategias, puede ser una útil herramienta de apoyo.

2.3.1.3 Necesidad de pertenencia

En seguida se presentan los cuestionamientos que establecen la situación actual, de la necesidad de pertenencia dentro de los miembros del departamento de cobros.

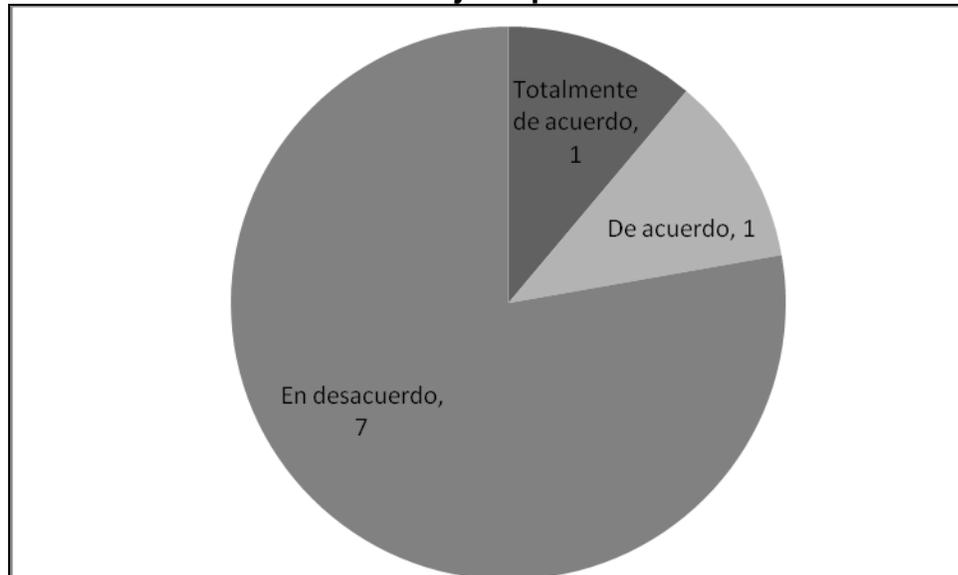
Gráfica 21
El pertenecer al departamento de cobros, contribuye al desarrollo personal y laboral que desea dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Se investigó con los miembros de la unidad de análisis, si pertenecer a ésta, es útil a la vida personal y al desarrollo que desea tener dentro de la empresa; el jefe indicó estar totalmente de acuerdo, y el supervisor sólo de acuerdo, a diferencia de los otros seis están en desacuerdo y el último se encuentra totalmente en desacuerdo. Es decir; que los empleados del **departamento de cobros**, no se ven a si mismos como una parte importante en el lugar de trabajo, y no están identificados plenamente con la unidad, ni con la empresa, lo cual afecta el desarrollo personal. Esto impide que realicen el máximo esfuerzo, al momento de desempeñarse en el trabajo, aunado a que, no se dan oportunidades de promoción y/o ascensos, dentro o fuera del área, mermando el interés de los empleados en superar las expectativas individuales y de grupo.

Gráfica 22
Participación en la toma de decisiones en el departamento de cobros por el nivel jerárquico



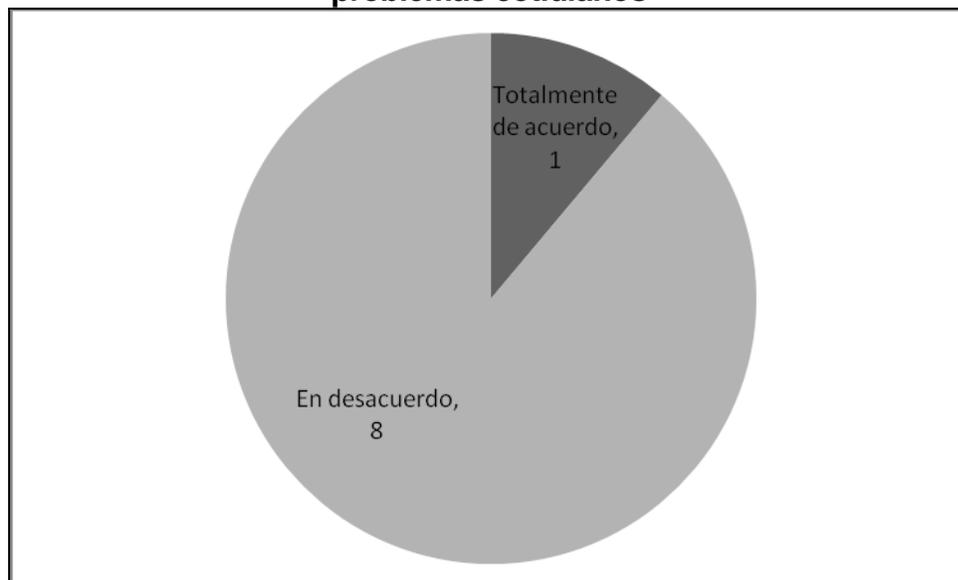
Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica 22, uno de los empleados indicó estar totalmente de acuerdo y esto se debe a que es el jefe del **departamento de cobros**, el cual toma decisiones por la autoridad que le confiere el puesto, el otro que está de acuerdo es el supervisor, que a menor escala, también tiene decisión, previo a la autorización del jefe quien centraliza la autoridad, debido a que no se sigue la línea de mando, y los 7 ejecutivos de cobro, aseveraron no estar de acuerdo, pues toda actividad que requiera de una decisión debe ser respaldada por el jefe, lo que les limita autoridad ante los clientes, ejemplo: autorizar un compromiso de pago, convenio de pago, entre otros. Lo que indica que la mayoría de los individuos, no participan en la toma de decisiones y no se identifican con la unidad de análisis.

De esta forma se desaprovechan los conocimientos que poseen los subordinados, sobre el trabajo que desempeñan, de las necesidades de los clientes y los problemas que presentan para efectuar los pagos. Al no transmitirse la información al jefe, no es posible enriquecer el conocimiento, previo a tomar la decisión. El aporte de los

ejecutivos es significativo por que conocen las gestiones realizadas a cada uno de los clientes que conforman la cartera asignada, pero debe basarse a los lineamientos y políticas de la unidad.

Gráfica 23
Existencia de políticas definidas para la toma de decisiones, para resolver problemas cotidianos

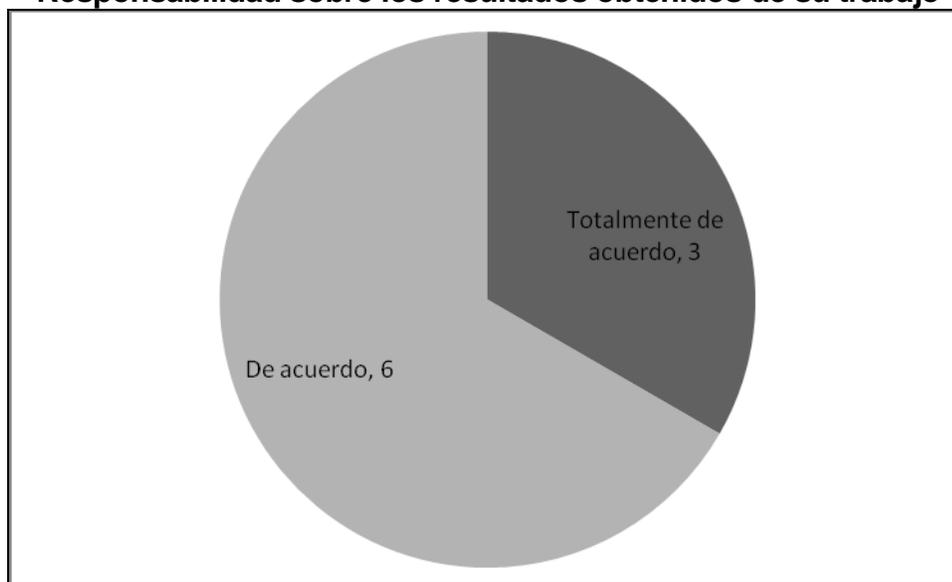


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica 23, el jefe indicó estar totalmente de acuerdo, no así los ocho restantes que están en desacuerdo. Por lo que se puede decir que: no hay criterios definidos, en los que ellos puedan basar la toma de decisiones, esto hace que el proceso de cobro, se vuelva lento, dependiente en resolver, poco efectivo en relación a logros, lo cual repercute directamente al cumplimiento del grupo. Una queja común de los ejecutivos, es que cuando un cliente solicita alguna negociación que requiera de decisión, no contemplada en las políticas, ellos la objetan, pero al hablar con el jefe, éste la autoriza, por lo que éstos continúan comunicándose en el futuro, directamente con el jefe. Lo que indica que aún cuando existen políticas establecidas como: realizar el corte de servicio, al cumplimiento de la segunda factura, no se respetan, pues se hacen excepciones, negociaciones especiales, que dependen de la opinión personal del jefe y/o, a conveniencia de otras áreas.

Se debe considerar que cuando se labora con equipos de trabajo, interactúan individuos con diversas características particulares. Por esta razón se hace necesario que las instrucciones y atribuciones, se faciliten en forma clara, específica y eficaz, a los miembros del **departamento de cobros**, limitando así la interpretación de cada uno respecto a un evento.

Gráfica 24
Responsabilidad sobre los resultados obtenidos de su trabajo



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica 24, tres trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo, éstos son: el jefe, el supervisor y uno de los ejecutivos, y los seis restantes también aceptan que se les delega responsabilidad individualmente, por la administración y resultados obtenidos de las carteras, pero es necesario acompañarlo de la facilitación de herramientas como: criterios de decisión, libertad de participación, delegar autoridad frente a clientes internos y/o externos, entre otros; para que la labor sea efectiva, gratificante y se establezca un ambiente adecuado de trabajo dentro del área. No es compatible, que la toma de decisiones (buenas o malas) se limite solamente al jefe, y que las consecuencias generadas, sean responsabilidad de los ejecutivos.

Es de suma importancia que los conocimientos adquiridos por el personal del **departamento de cobros**, sean trasladados al gerente, jefe y supervisor; pues esto permite que los empleados se sientan importantes y útiles para la unidad objeto de estudio, contribuyendo a la prevención y solución de problemas, basados en la experiencia; además es un buen mecanismo para mejorar las relaciones y la comunicación, entre jefes y subalternos.

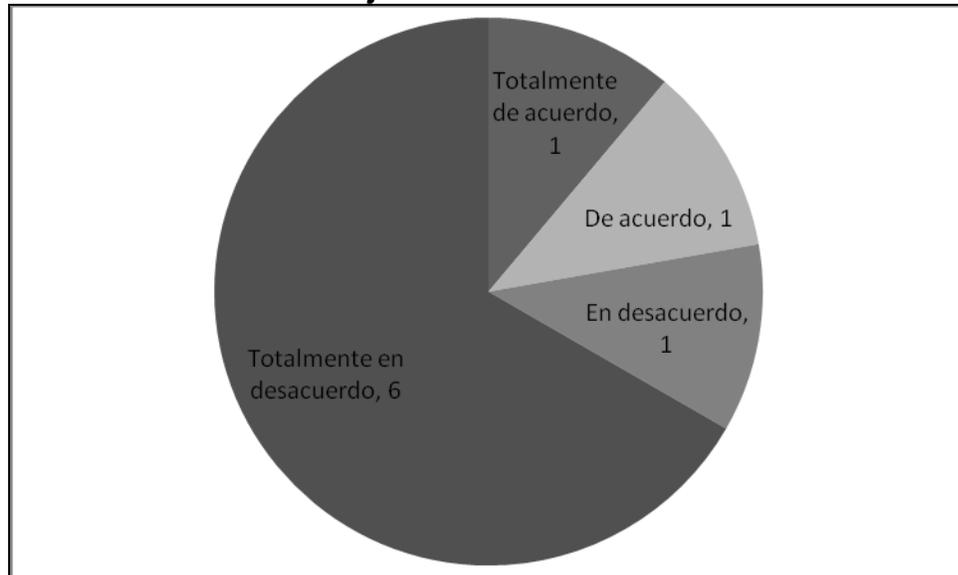
Gráfica 25
Cuenta con herramientas para el desarrollo de su trabajo



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Para examinar más a profundidad la pregunta anterior, se indagó nuevamente según la gráfica 25. A lo cual, el jefe indicó estar totalmente de acuerdo en que se les provee de herramientas, dos más están de acuerdo, cinco empleados están en desacuerdo y el último esta totalmente en desacuerdo. Por lo que la mayoría indica que no se les brindan elementos como: aplicación de políticas y procedimientos, promover la toma de decisiones en negociaciones directas con clientes, basados en gestiones de cobro realizadas, integración con clientes internos relacionados a problemas de carteras.

Gráfica 26
Participación en la aportación de ideas que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad

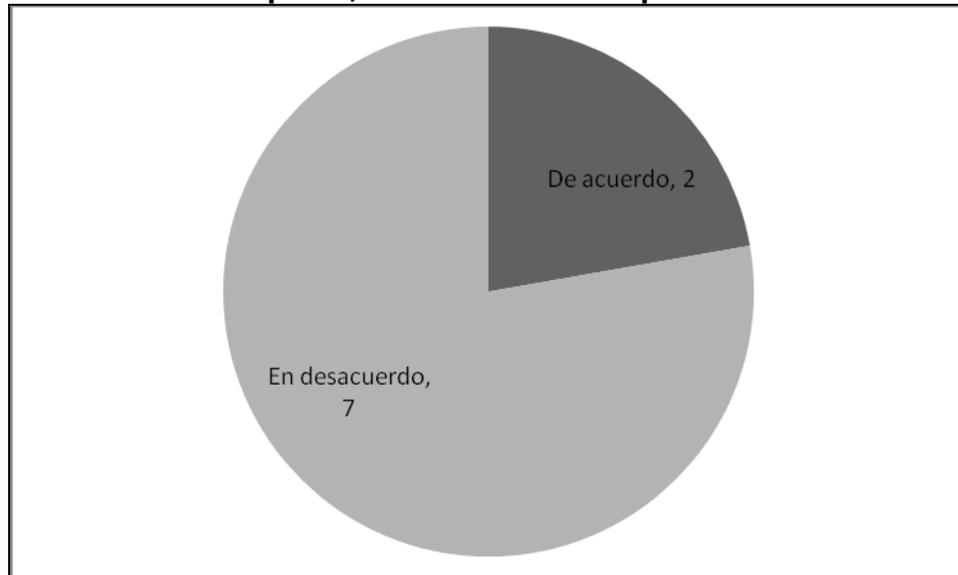


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica 26, el jefe indicó estar totalmente de acuerdo con el cuestionamiento, el supervisor mostró apoyo, lo anterior se debe a que los puestos de trabajo que poseen tienen participación en el aporte de ideas en el logro de metas y objetivos, pero los 7 ejecutivos no participan. Lo cual representa una desventaja para el área, porque no está aprovechando los recursos que provee la experiencia y la relación directa con los clientes, que permite conocer las necesidades por satisfacer dentro de la unidad (procesos y labores diarias) lo que genera aportes objetivos en la unidad de análisis.

Si los empleados se encuentran involucrados en la toma de decisiones sobre el trabajo, promueve la participación laboral; aportando ideas, proponiendo soluciones, mejorando procesos y generando un compromiso por parte de los empleados hacia los logros de la unidad de análisis. Al mejorar el desempeño en las labores por sentirse bien con lo que hacen, aumentan su identidad con el lugar de trabajo.

Gráfica 27
Pertenecer al departamento de cobros es su mejor opción dentro de la empresa, de acuerdo a su capacidad



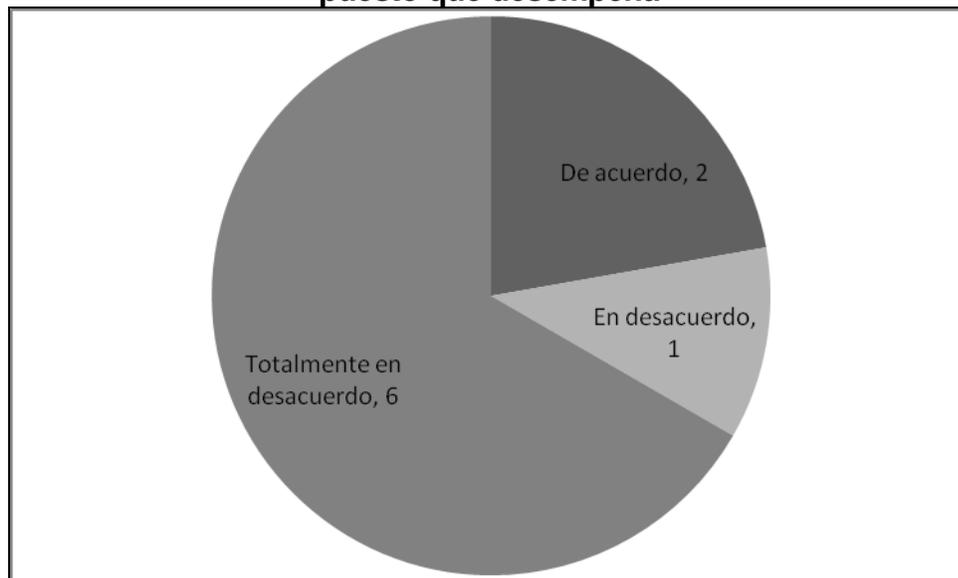
Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 27, dos de los miembros de la unidad están de acuerdo en que pertenecer al **departamento de cobros** es la mejor opción dentro de la empresa, porque tienen participación y ocupan un puesto privilegiado, además debe considerarse que algunos trabajadores iniciaron vida laboral con este empleo, lo que ha generado que se resistan a cualquier cambio, los otros siete se encuentran en desacuerdo, ya que consideran que por los años que llevan dentro de la unidad, les gustaría desarrollar carrera en otra unidad, para enriquecer los conocimientos y mejorar su hoja de vida. Por lo que existe inconformidad y pesimismo con el trabajo que actualmente realizan, lo cual se debe a que la unidad de estudio, pertenece a una corporación altamente competitiva y con muchas opciones para desarrollarse, a las que actualmente no tienen acceso.

2.3.1.4 Necesidad de estima

Para determinar la situación actual de la satisfacción de la necesidad de estima, se plantean las siguientes preguntas.

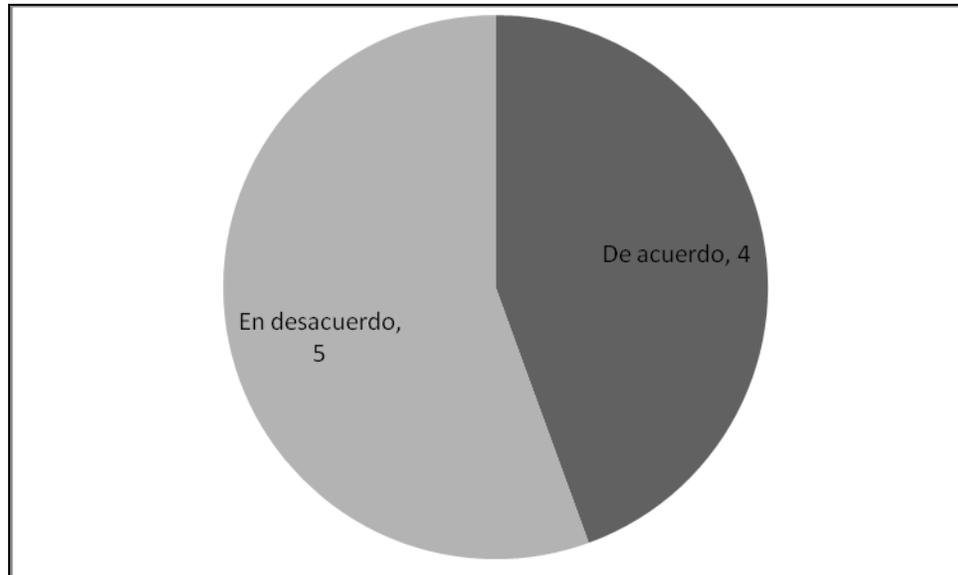
Gráfica 28
Las condiciones laborales actuales, contribuyen a la necesidad de estima en el puesto que desempeña



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

La gráfica 28, muestra que: el jefe y el supervisor están de acuerdo en que los puestos que desempeñan contribuyen a la necesidad de estima, uno de los ejecutivos no está de acuerdo y los otros seis están totalmente en desacuerdo, porque consideran que las condiciones actuales no son favorables, pues no se les da reconocimiento. La mayoría de los empleados, no satisfacen esta necesidad, pues no se sienten valorados, tienen poca participación, falta de reconocimiento, lo que provoca que no se sientan útiles al 100%, generando desinterés y apatía, ante el logro de metas y objetivos.

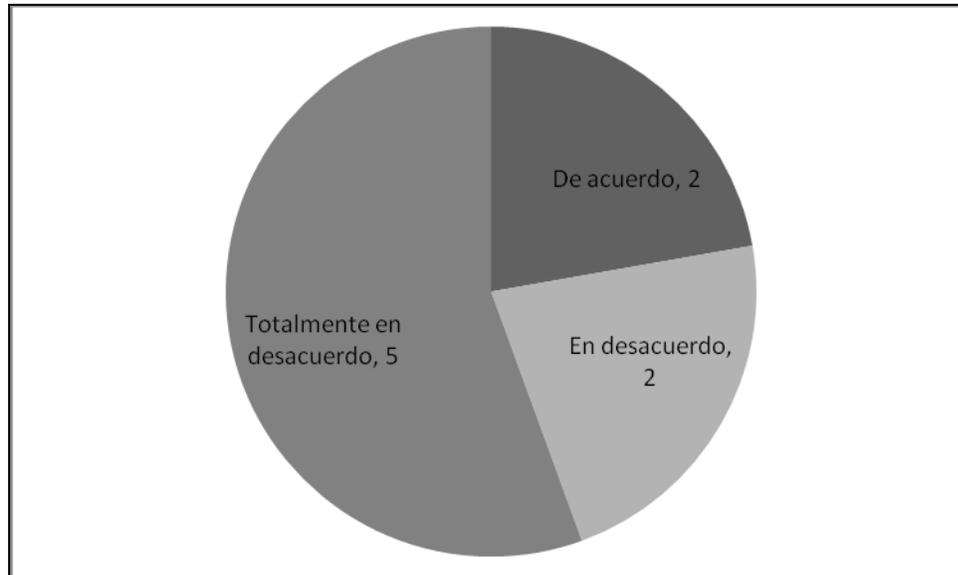
Gráfica 29
El puesto que desempeña, le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

El análisis de la gráfica 29, la respuesta de 4 trabajadores determina que están de acuerdo en que el puesto que desempeñan les permite poner en práctica las habilidades y conocimientos, los 5 restantes están en desacuerdo, lo que significa que la mayoría cree que aún pueden aportar más en las labores. Es importante que se reconozcan las cualidades de cada miembro del equipo y promover el desarrollo de las mismas, esto permitirá ubicarlo en la posición donde puede desempeñarse mejor, por ejemplo: de acuerdo a las habilidades en el cobro, la negociación con clientes, las relaciones interpersonales que posean, el conocimiento y la capacidad, pueden determinar el sector asignado de la cartera de cobro. En el caso de una promoción de trabajo, también puede ser un indicador.

Gráfica 30
El logro en el desempeño de sus tareas, se le felicita alentándolo a conseguirlo nuevamente



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En relación a la gráfica 30, dos de ellos estuvieron de acuerdo en que se les felicita cuando obtienen un logro dentro de las tareas, y se trata de un ejecutivo de cobro y el jefe, que es el único que tiene comunicación constante con la gerencia y retroalimenta los casos. Éste es quien toma todas las decisiones. Otros dos están en desacuerdo y los cinco restantes están totalmente en desacuerdo. Por lo que la mayoría indican que, no existe una cultura de reconocimiento, por lo que es necesario reconocer los logros obtenidos por los empleados del **departamento de cobros**, ya que actualmente sólo se les informa sobre los fracasos y las metas no cumplidas, no así, sobre los beneficios alcanzados. Lo cual no promueve la motivación actual y repercute en el bajo nivel del clima organizacional, provocando frialdad, distanciamiento, desconfianza y rebeldía. Es evidente que existe estrecha relación entre el clima organizacional y la motivación.

Además se cuestionó a los empleados de la unidad objeto de estudio, si les gustaría que como reconocimiento al un buen trabajo, se le diera incentivo económico (bono por cumplimiento de metas) o bien, la oportunidad de aplicar para un ascenso. Los nueve trabajadores, indicaron estar totalmente de acuerdo, lo que expresa la necesidad de incentivos y desarrollo, que padecen los miembros del grupo (véase pág. 45).

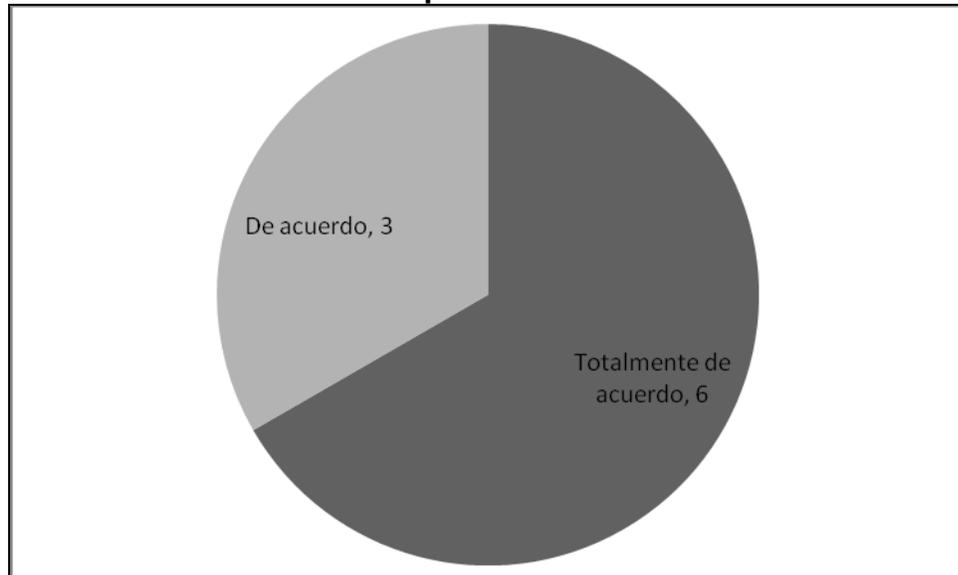
Gráfica 31
Hay motivadores que lo impulsen a hacer su trabajo con excelencia



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 31, 8 trabajadores expusieron que están totalmente en desacuerdo y el otro restante esta en desacuerdo. Por lo que éstos reflejan que no se les está motivando por parte de las autoridades (gerente, jefe y supervisor), para que realicen las labores con excelencia. Las necesidades insatisfechas generan impulsos y acciones encaminadas a satisfacerlas, las cuales estan siendo aprovechadas como oportunidades que contribuyan al esfuerzo máximo en la ejecución de las tareas.

Gráfica 32
Sus conocimientos y experiencia pueden ayudar a mejorar los resultados en el departamento

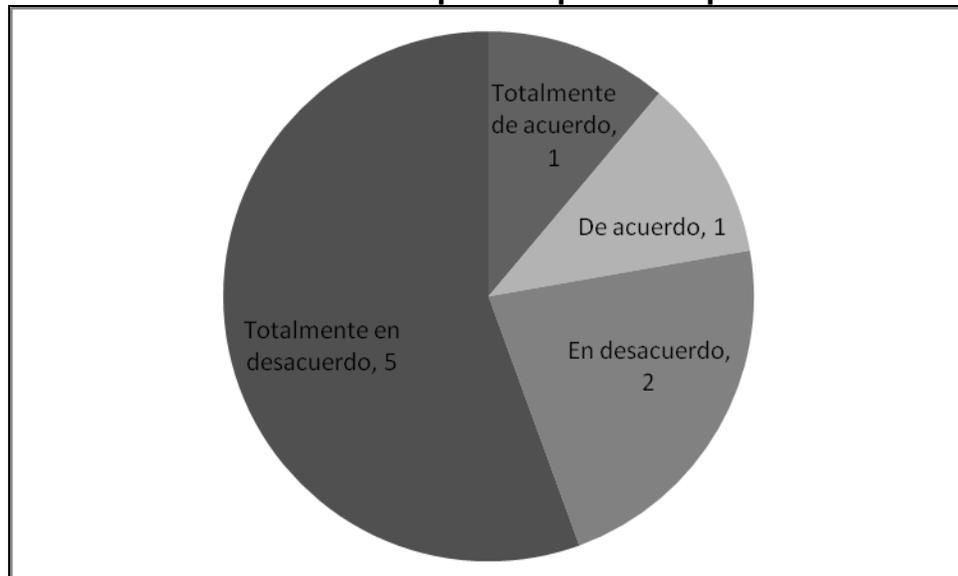


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Observando la gráfica 32, 6 de los miembros del equipo, indicaron que están totalmente de acuerdo respecto a que los conocimientos y experiencia que han adquirido, pueden ayudar a mejorar los resultados a obtener en el departamento, y 3 más también están de acuerdo. Por lo que se hace necesario promover la participación de los empleados en la aportación de ideas y toma individual de decisiones, hasta donde el nivel jerárquico lo permita, para que de esta forma se aprovechen estos recursos con que cuenta el personal encargado de cada cartera de cobros y estimule la necesidad de estima entre los miembros de la unidad.

Derivado de la experiencia que poseen, los empleados muestran interés por aportar y trasladar conocimientos, contribuyendo de esta forma a la solución de problemas, pero carecen de motivación por parte de la gerencia y el jefe, para lograrlo.

Gráfica 33
Le da estatus el puesto que desempeña



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

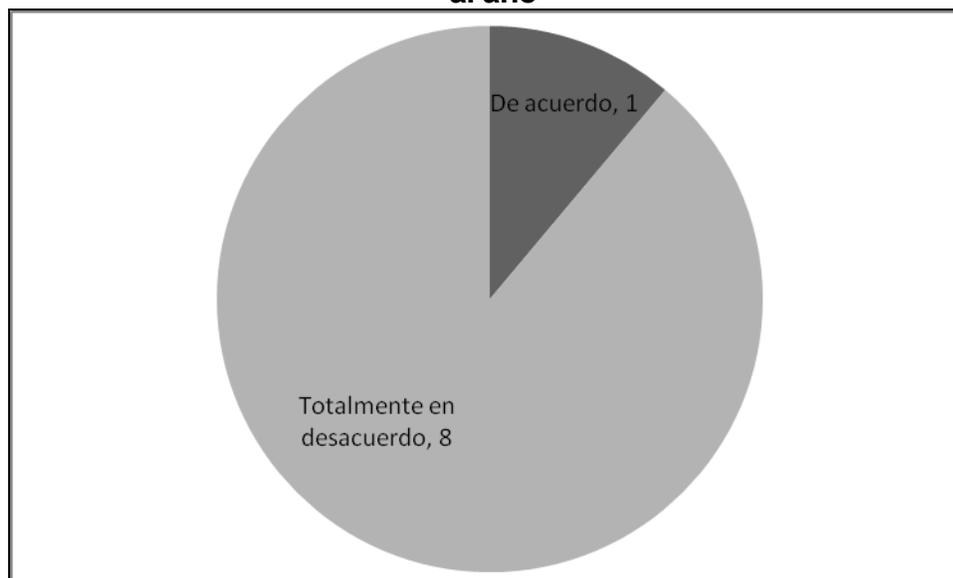
Según la gráfica 33 el jefe indicó estar totalmente de acuerdo y el supervisor sólo de acuerdo. No así dos trabajadores indicaron que están en desacuerdo y cinco más muestran total desacuerdo. La mayor parte del grupo aún no han satisfecho esta necesidad, que puede aprovecharse como una oportunidad de motivación, pues según Maslow una necesidad satisfecha no es motivadora y considerando que los trabajadores necesitan ser estimados, reconocidos, entre otros; debe generarse el estímulo que busque satisfacerla.

Los cuestionamientos anteriormente expuestos, dejan en claro que todas estas necesidades no satisfechas representan una oportunidad para aprovechar estos impulsos, de manera positiva y en aprovechamiento de la gerencia, jefe y supervisor del **departamento de cobros**. Generando una actitud favorable entre los integrantes del grupo, que promueva mejores resultados a obtener, respecto a metas y objetivos, lo que se traduce en incrementos de los ingresos en las cuentas por cobrar de la compañía.

2.3.1.5 Necesidad de autorrealización

Fue necesario indagar a los miembros del departamento de cobros, sobre la situación actual de la necesidad de autorrealización. A continuación se detalla.

Gráfica 34
Recibe capacitación por parte de la empresa, por lo menos una o dos veces al año



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 34, el jefe está de acuerdo y los ocho indicaron estar en total desacuerdo. Lo que significa que para los empleados de la unidad ésta es nula por parte de la empresa, pues al único que se le ha instruido es al jefe del área, esto debido a decisión de la gerencia. Lo cual refleja que hay una necesidad insatisfecha para el personal encuestado, pues aunque la corporación cuenta con un instituto que se dedica a esta función, no la consideran necesaria, argumentando que no hay tiempo para que éstos asistan, por lo que la gerencia tomó la decisión de enviar exclusivamente a jefes y que éstos trasladen los conocimientos que adquieren al resto del equipo. Pero esta mecánica no es conveniente para la especialización de la mano de obra, debido a que el conocimiento que ellos reciben durante días, se resume a una reunión de 15 minutos, con los puntos que a criterio del jefe son los

que necesitan saber, además los temas de capacitación que les imparten, en muchos casos no son congruentes con el puesto de los subalternos. Tomando en cuenta que la capacidad de aprendizaje de cada individuo es distinta, esto no es lo más adecuado y recomendable para la implementación de técnicas nuevas y/o actualización de conocimientos.

Gráfica 35
Considera que la experiencia y conocimientos adquiridos, hacen innecesaria la capacitación, en su departamento



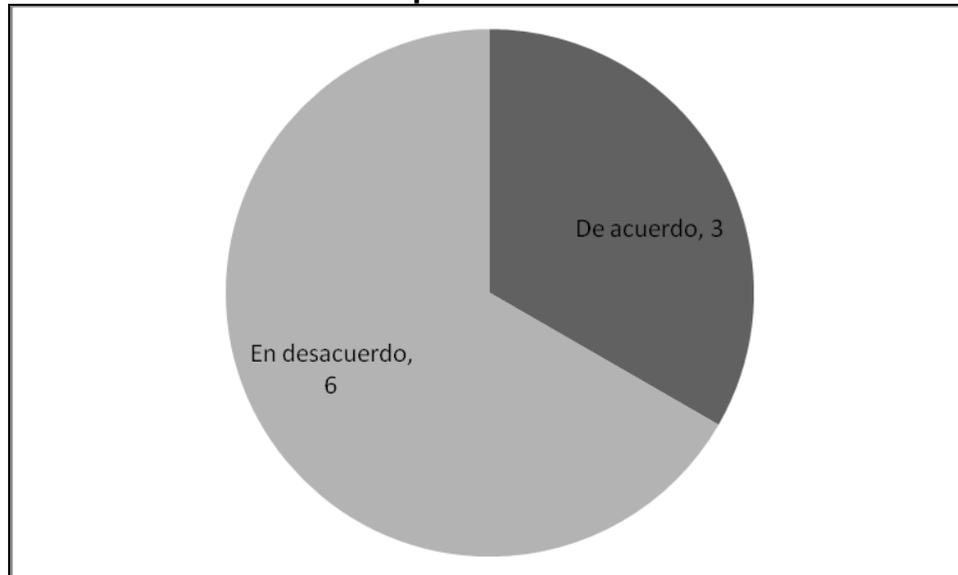
Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Además se les preguntó, si los conocimientos y la experiencia que se adquiere en el trabajo, hace innecesaria la capacitación, para los miembros de la unidad de análisis, a lo que dos están en desacuerdo y los siete restantes están totalmente en desacuerdo, es decir que todos coincidieron en que es necesaria la capacitación en el área de estudio. Por lo que considerando que el **departamento de cobros**, desempeña un papel muy importante en la empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, y tomando en cuenta que éste tipo de compañías van enfocadas hacia el futuro y los avances tecnológicos, se hace muy necesario,

contar con personal altamente calificado y capacitado para realizar una labor exitosa y productiva.

También es necesario determinar si existe un plan para que los empleados desarrollen una carrera de trabajo en la empresa, por lo que se cuestionó a los trabajadores; si han tenido algún ascenso o promoción en los últimos dos años. Respondiendo todos los involucrados que están en desacuerdo. Lo que implica que no se ha promovido a ningún miembro de la unidad de análisis, desde el año 2008, lo que afecta claramente la motivación y el clima organizacional que actualmente se percibe. Según indicaron algunos de los empleados en una oportunidad se les propuso para optar a otro puesto, pero no cumplieron con los requisitos del perfil del puesto, debido a que no reciben capacitación por parte de los encargados, y muy pocos de ellos invierten tiempo y dinero en estudiar una carrera universitaria.

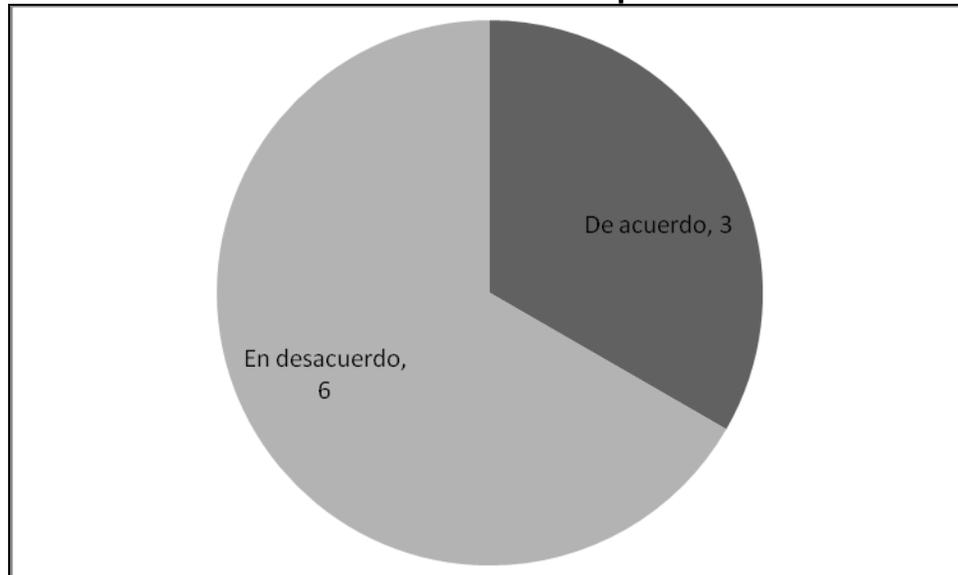
Gráfica 36
En el tiempo que tiene de laborar dentro del departamento de cobros, ha sido ascendido por lo menos una vez



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 36, tres trabajadores están de acuerdo y los otros seis en desacuerdo. Lo que confirma que los trabajadores sufren de estancamiento en la carrera dentro del área. La capacitación personal y laboral para los empleados, representa una herramienta útil que contribuye al desenvolvimiento personal de los miembros del grupo, proveyéndoles de calificación y profesionalismo. Pero es una realidad entre los miembros del equipo, que empleados que poseen 12 años de labores, sigan en el mismo puesto, donde iniciaron. Pues aunque este personal está muy experimentado, debido a la monotonía y a los bajos niveles de motivación en el clima organizacional, la mano de obra puede volverse obsoleta. Razón por la que no han podido optar a otros puestos de trabajo dentro de la compañía, por no cumplir con el perfil requerido por el departamento de Recursos Humanos.

Gráfica 37
Representa el departamento de cobros, una oportunidad para desarrollar carrera dentro de la empresa

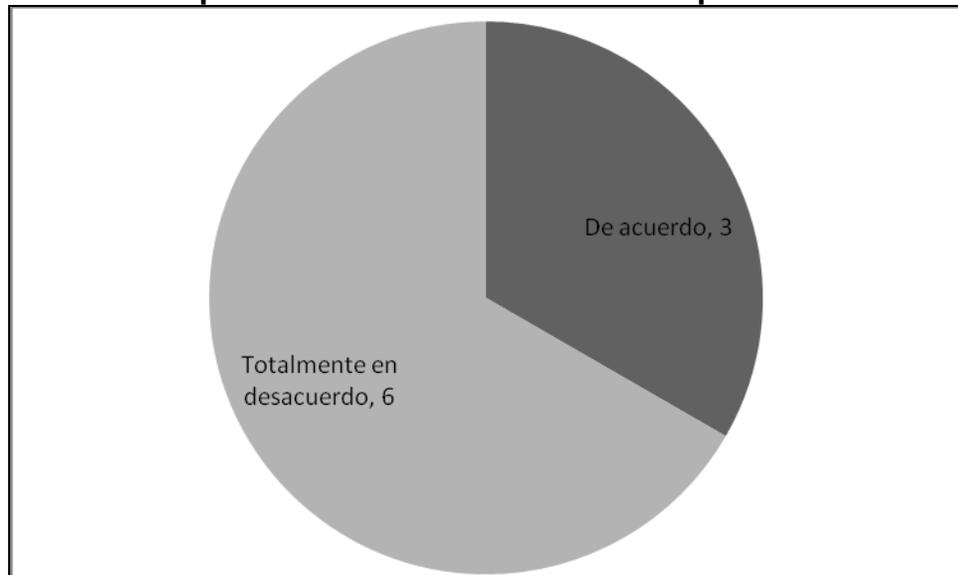


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Siguiendo el cuestionamiento, según la gráfica 37, tres personas están de acuerdo y los seis restantes no consideran que la unidad de análisis representa una oportunidad para desarrollar una carrera dentro de la empresa. Los tres que han ascendido son: el jefe, que inició como encargado del **departamento de cobros** de servicio de Enlace Digital y Radiocomunicación, al realizarse la fusión de los servicios, fue ascendido como jefe de cobros corporativos y en esa posición es en la que se encuentra actualmente. El otro que ascendió fue el supervisor que fue ejecutivo de cobro de servicio de radiocomunicación y posteriormente se creó el puesto de supervisor, al cual ascendió por ser de los empleados más experimentados en ese momento y además por poseer estudios universitarios, según el requerimiento del perfil del puesto y por último, un ejecutivo de cobros, que fue trasladado al como asesor de ventas corporativas, al sector que él atendía en cobros. El resto del equipo, iniciaron en call center de cobro de servicios masivos y fueron ascendidos a ejecutivos de cobro corporativo. Pero desde que están en la unidad de análisis no han sido ascendidos o trasladados, lo cual reduce la

oportunidad de destacar en otras áreas y se especializan en un sólo segmento, que para el caso es el **departamento de cobros**.

Gráfica 38
En el departamento que labora, tiene oportunidad de ascender o ser promovido dentro de la misma empresa



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Como lo refleja la gráfica 38, se les cuestionó si el departamento en que laboran actualmente se les da la oportunidad de ascensos o promociones dentro de la empresa. Respondiendo tres de los trabajadores estar de acuerdo y los otros seis están totalmente en desacuerdo. Es decir que la mayoría no han tenido oportunidad de optar a otro puesto de trabajo dentro de la unidad de análisis y/o la compañía, esto considerando que es una empresa grande y corporativa, lo que representa una debilidad en la motivación de los empleados.

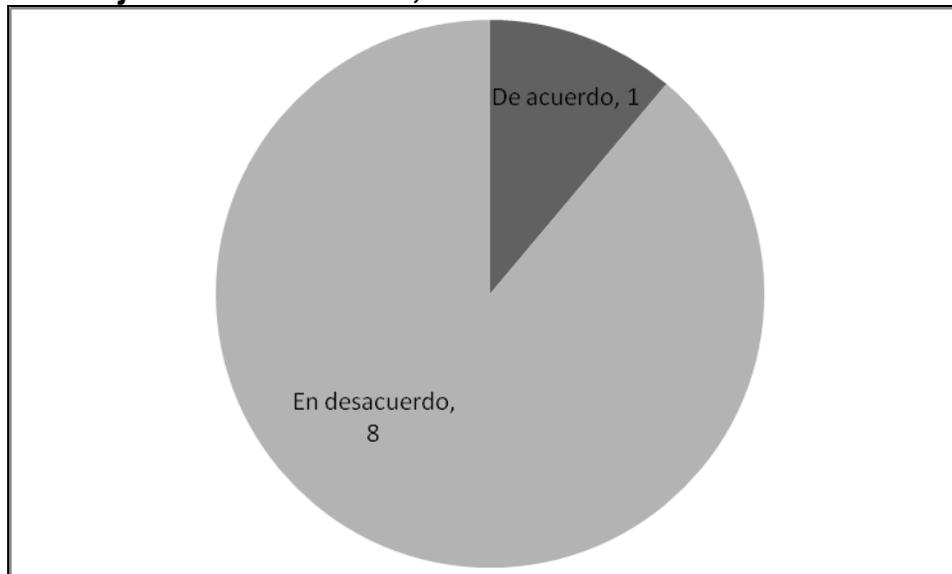
Lo cual significa que para la mayoría no representa una oportunidad para desarrollarse dentro de la compañía. Esto se debe a que los empleados, han permanecido demasiado tiempo en el mismo puesto de trabajo, porque las opciones dentro de la unidad son reducidas, por lo que enfocado a la motivación, ha sido negativo, aunque no se puede dejar por un lado que han adquirido experiencia y

conocimientos valiosos, razón de más para que los empleados puedan aplicar para un ascenso y/o traslado, a una de las empresas de la corporación. Aunque para esto, también deben capacitarse.

Además se les preguntó, si les gustaría que el esfuerzo que agregue a las labores, sea premiado con ascensos, oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la unidad de análisis. A lo cual los nueve trabajadores están totalmente de acuerdo. Es decir que todos tienen la necesidad inminente de auto realizarse, y que parte de la motivación, los conduzca al crecimiento y desarrollo laboral. Por lo que un plan de desarrollo, favorecería mucho las acciones que conduzcan a mejorar la motivación.

Los trabajadores de la unidad de análisis, expusieron que las oportunidades de poder ascender o ser trasladados a otra área, que mejoren los ingresos, estatus, o bien realizar una carrera de acuerdo al nivel académico que poseen, son casi nulas, pues las bajas que se han generado en el **departamento de cobros**, se debe a despidos y/o renuncias, derivado de la inexistencia de un programa que proponga las actividades encaminadas al desarrollo de una carrera dentro de la empresa.

Gráfica 39
Puede mejorar su rendimiento, con las condiciones actuales de trabajo



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

De acuerdo a la gráfica 39, solamente el supervisor considera que puede mejorar los resultados con las condiciones actuales de trabajo, los ocho restantes están en desacuerdo por lo que es preciso que las condiciones de la motivación que actualmente se perciben en el clima organizacional, tengan un cambio positivo que genere en el empleado una actitud proactiva, que se identifique con los logros por obtener en la unidad de análisis. Lo que significa que, existe la necesidad de programar acciones y estrategias enfocadas al logro de metas y objetivos, evaluadas y retroalimentadas constantemente, que promuevan una labor productiva entre los miembros de la unidad de análisis.

La meta que actualmente tienen los miembros de la unidad de análisis, es cobrar por lo menos el 90%(cartera cobrada / cartera asignada) de las cuentas por cobrar. Pero en la actualidad solamente dos carteras, han logrado cumplirla, son del sector *financiero* y el *agroindustrial*. Cabe mencionar que estas carteras pueden calificarse como las que tienen menos clientes con problemas que obstruyan el cobro. La cartera *estatal*, es la más conflictiva, debido a los clientes que la conforma, ya que

éstos dependen de presupuestos gubernamentales, el cobro debe apegarse a los contratos y acuerdos especiales pactados con algunos de los ministerios. Ésta requiere más labor administrativa y seguimiento de casos en bitácora, por lo que regularmente obtiene el 70% de la meta. Las carteras de *transportes, industrial y comercial*, alcanzan en promedio el 75%, 80% y 85%, sucesivamente. Y la cartera de *inmobiliario* obtiene en promedio 65%, debido que tiene muchos clientes pequeños, con montos menores. Entonces es evidente que no se están cumpliendo las expectativas de la gerencia, y deben tomarse acciones encaminadas a mejorar resultados.

Gráfica 40
Está dispuesto a trabajar tiempo extra o fin de semana, cuando sea necesario para alcanzar las metas del departamento de cobros

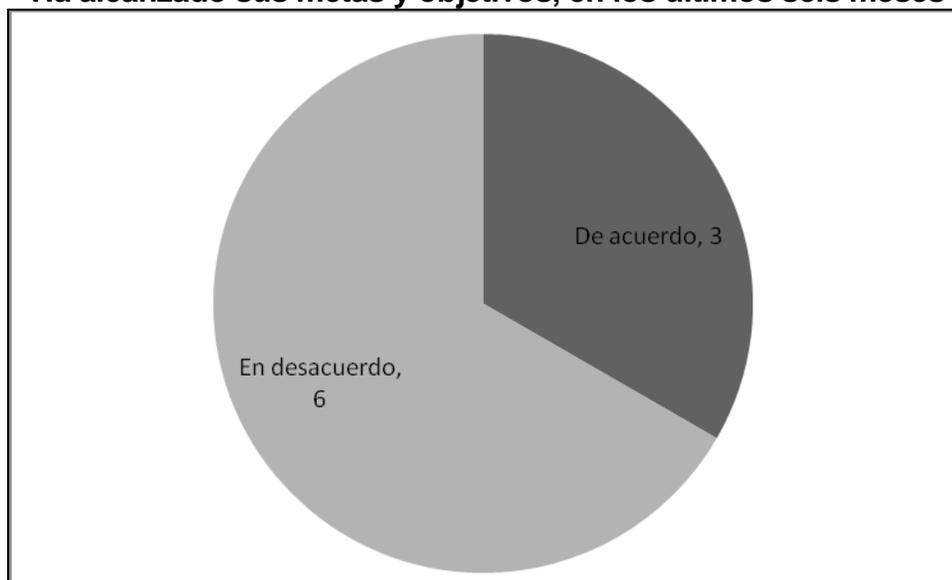


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 40, el jefe, el supervisor y un ejecutivo de cobros, indicaron estar dispuestos a trabajar tiempo extra o fin de semana, los otros seis no consideran esta opción, exponiendo que cuando se solicita que laboren fines de semana o tiempo extra del horario de trabajo (1 ó 2 horas al día), se hace a razón de colaboración, lo cual implica que no obtienen pago extraordinario de acuerdo a la ley.

Lo que deja ver claramente, que no hay disponibilidad por parte de los integrantes de la unidad de análisis, para aportar esfuerzo extra en las labores, si no se les dá un aliciente económico, considerando que la función del departamento radica en el cumplimiento de metas y objetivos, que es la función primordial ante la gerencia y la Dirección Financiera. Esta se representa mediante los porcentajes de recuperación de las carteras, con los cuáles se miden los logros mensualmente. Debe tomarse en cuenta que el requerimiento por parte del gerente y/o jefe, de trabajar tiempo extra, es por que existe sobre carga laboral en fechas específicas (vencimiento de facturación, metas de fin de mes, solicitud de reportes, entre otros) en las que se ejerce mayor presión sobre los resultados.

Gráfica 41
Ha alcanzado sus metas y objetivos, en los últimos seis meses

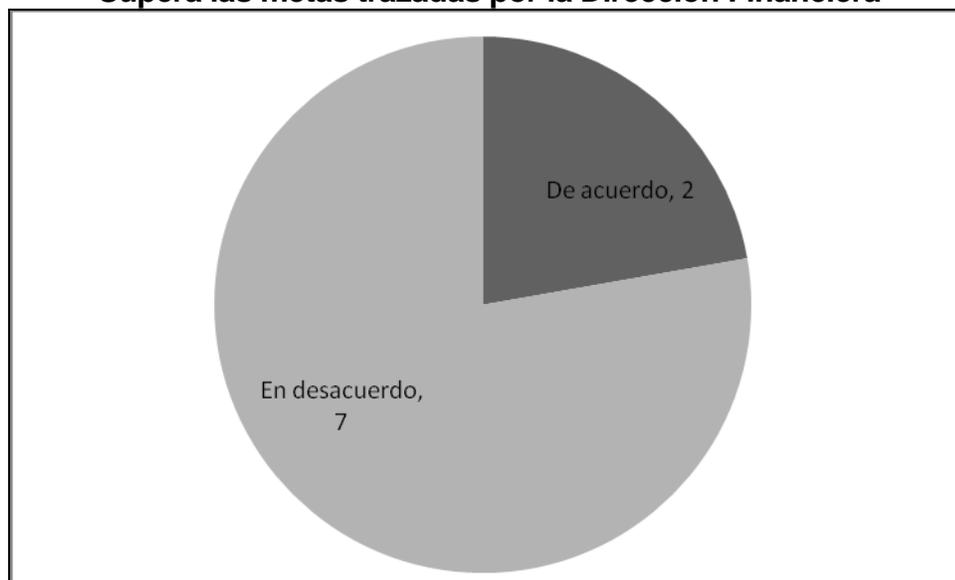


Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Como lo refleja la gráfica 41, tres de los empleados, específicamente los encargados de las carteras de los sectores: *financiero, agroindustrial y comercial*, han alcanzado las metas a cabalidad, en los últimos seis meses, y los otros seis trabajadores están en desacuerdo, lo que significa que, las condiciones actuales de la motivación, no favorecen los resultados obtenidos, ya que únicamente la tercera parte está logrando

los objetivos propuestos por la gerencia. Esto representa riesgo para el **departamento de cobros**, debido a que tanto la administración de las carteras de cobro, como los resultados obtenidos de dicha labor son determinantes para la permanencia de la unidad de análisis dentro de la empresa. Según información proporcionada por el jefe del área, anteriormente otros departamentos han desaparecido y las atribuciones, se han trasladado a empresas externas, por decisión de los directivos de la corporación. Por lo que aún cuando la tarea de los miembros del equipo investigado, es muy importante por los clientes que atienden y los montos asignados a cada cartera, éstos deben esforzarse más por el cumplimiento constante y eficiente de metas y objetivos.

Gráfica 42
Supera las metas trazadas por la Dirección Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

De acuerdo a la gráfica 42, los encargados de las carteras de financiero y agroindustrial, indicaron que con frecuencia superan las metas trazadas por la Dirección Financiera, y los otros siete expusieron que no están de acuerdo con dicha afirmación. Lo cual se deriva del razonamiento expuesto en la gráfica 41 y la estrecha relación que tiene con ésta, pues si no se obtiene el cumplimiento óptimo de

las metas y objetivos propuestos por la gerencia de cobros, difícilmente se van a superar las expectativas. Lo que ratifica los efectos negativos en la situación actual de la motivación, reflejados en los resultados de la unidad de análisis.

2.4 COMENTARIO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE COBROS

Con el objetivo de involucrar al gerente de cobros en este trabajo de investigación y de indagar a profundidad como funciona el **departamento de cobros** y establecer la trayectoria que llevan con las condiciones actuales de labores, respecto al cumplimiento de metas y objetivos. Se realizó la entrevista al responsable de la unidad de análisis, con la formulación de las siguientes preguntas.

- ▶ **¿Cuál es la función principal de la unidad investigada?** El desarrollo de la gestión de cobros, enfocada a la oportuna captación de los ingresos de las cuentas por cobrar, evitando incrementar los niveles de mora y por el contrario no dejar que exceda la mora 5, en la actualidad hay casos en mora 19. A continuación se muestra una tabla con esta especificación.

Cuadro 4
Niveles de mora en el cobro

Estatus cliente	Atraso en pagos
Vigente	Menor a 30
Mora 1	30 días
Mora 2	60 días
Mora 3	90 días
Mora 4	120 días
Mora 5	150 días
Mora 6 a más	180 días a más

Fuente: investigación propia. Año 2010.

- ▶ **¿Actualmente las metas y objetivos fijados, han sido logrados por el equipo de trabajo, eficientemente?** Aún cuando el trabajo realizado es bueno, si se reconoce todas las tareas que conlleva el proceso de cobros, pero el resultado no es el esperado, ya que únicamente dos carteras han logrado mantener una recuperación mayor al 90%, difícilmente llegan a un 100%, y es uno de los objetivos primordiales de la dirección financiera, reducir los altos niveles de mora, esto se logra por medio de la labor que se realice en la administración eficiente de las carteras de cobro, pues atendiendo oportunamente las solicitudes de los clientes, y además se abordan con antelación los factores que amenacen el cobro eficaz de las cuentas corporativas, se pueden cambiar los resultados positivamente.

- ▶ **¿Los niveles de mora que contienen las carteras de cobro, en la actualidad, son los esperados por la gerencia y la dirección financiera?** Definitivamente no, el objetivo primordial es reducir estos altos niveles a no mayor de 5, y es necesario que el personal responsable tenga la disposición y el compromiso, para realizar todas las acciones necesarias para lograrlo por medio de una actitud positiva y entusiasta.

- ▶ **¿Considera que existe relación entre la administración actual de las carteras, con la motivación de los empleados encargados?** Es evidente que no todos los involucrados, tienen clara la responsabilidad de los puestos, y no realizan un esfuerzo extra enfocado a mejorar el rendimiento. Por lo que sería de utilidad conocer los niveles de la motivación a nivel individual y como se percibe en el ambiente.

- ▶ **¿Está dispuesto a realizar un cambio en las condiciones de la motivación, tomando acciones enfocadas a mejorar los resultados esperados en un futuro cercano?** La gerencia ofreció todo el apoyo necesario, para la realización no sólo de la investigación, sino también la puesta en práctica de

la propuesta de solución, a la problemática existente. Con esto se pretende mejorar la imagen del departamento frente a la dirección financiera y además de ofrecer mejoras en cuanto a logro de metas y objetivos, conjuntamente con la creación de las condiciones adecuadas para que la labor de los ejecutivos sea desarrollada participativamente.

2.5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como resultado del análisis se puede determinar que actualmente sólo se están atendiendo las *necesidades fisiológicas* de los empleados del **departamento de cobros**, ya que con el salario devengado satisfacen las carencias básicas como alimentación, vestido, entre otras.

Respecto a la *necesidad de seguridad*, se encuentra parcialmente cubierta, debido a que la unidad de análisis esta ubicada en un edificio que cumple con las condiciones mínimas de seguridad industrial, controles de ingreso y egreso de personal autorizado, servicio de seguridad privada, sistema de cámaras, entre otros. En el aspecto humano los empleados proyectan inseguridad en el puesto de trabajo, por temor a diversas eventualidades que puedan conducir a despidos. Para buscar la satisfacción de esta necesidad debe mejorarse la comunicación ascendente, descendente y horizontal, que será posible por medio del sub programa de comunicación proveyendo los elementos que lleven a que ésta sea clara, efectiva y eficiente. Aunque poseen comunicación con clientes internos y externos, no han podido desarrollar buenas relaciones con éstos, debido a que las opciones de solución a los problemas que se presentan, dependen directamente del jefe de la unidad, lo cual es una debilidad. Además la implementación del sub programa de liderazgo permitirá que éste, promueva la participación de los trabajadores, asimismo establezca los elementos que permitan el desarrollo los miembros del grupo, como líderes que tengan la capacidad de influir en sus relaciones con clientes internos y/o externos, compañeros de trabajo, entre otros.

La necesidad de pertenencia de los miembros de la unidad de análisis, no está siendo suplida, ya que no tienen participación en la toma de decisiones de acuerdo a su nivel jerárquico, no se involucran de manera directa en las tareas relacionadas al trabajo, no aportan ideas que contribuyan a mejorar los logros de la unidad, entre otros. Por lo que se hace necesaria la utilización del sub programa de participación, que permita que los trabajadores se identifiquen con el trabajo que desempeñan, que se involucren en todo lo relacionado con sus atribuciones y metas a cumplir, así como promover el aporte propositivo que conlleve a mejorar los resultados a obtener de forma individual y grupal.

Con relación a *la necesidad de estima* se estableció que actualmente no se está compensando, ya que no se reconoce el buen desempeño de los empleados, no se les alienta a lograr y superar las metas, existe ausencia de motivadores para los trabajadores, entre otros. Para lo que se propone la implementación del sub programa de reconocimiento, que facilite destacar el desempeño eficiente de los trabajadores, proporcionando un lugar de privilegio a aquellos que se esfuercen en lograr sus metas y objetivos de forma constante y periódica.

Respecto a *la necesidad de autorrealización*, el diagnóstico indica que no se capacita a los empleados de la unidad, lo que ha provocado que pese a los años de experiencia laboral, la mano de obra se vuelve obsoleta, generando conformismo, apatía, resistencia al cambio, entre otros. Así mismo el departamento de cobros carece de un plan de desarrollo de carrera, aun cuando la empresa a que pertenece la unidad de análisis es capaz de proveer oportunidad de ascensos o traslados, éstos son esporádicos. Por lo anterior se propone dar solución a esta problemática por medio de la puesta en práctica del sub programa de capacitación y desarrollo. Existe una problemática en la motivación, de necesidades no satisfechas, que se pueden aprovechar como fortalezas, que se convierten en impulsos, generando acciones en la búsqueda de la satisfacción de los individuos, que se reflejen en los logros del equipo, en forma periódica y retroalimentación constante.

CAPÍTULO III

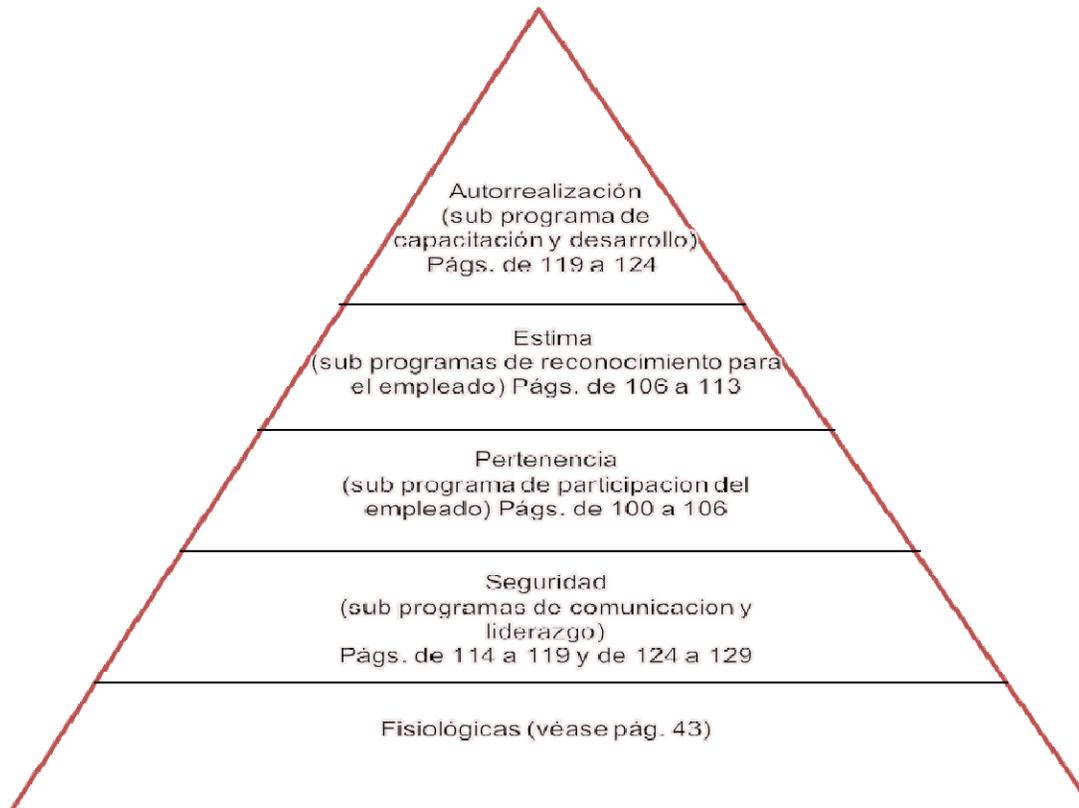
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

3.1 PRESENTACIÓN

La propuesta de un *programa de motivación* para el **departamento de cobros**, de una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, es una útil herramienta para alcanzar mejores resultados en el logro de metas y objetivos. Para el desarrollo exitoso de éste, el gerente y el jefe de la unidad de análisis, han evaluado el beneficio que obtendrán en el desempeño de las labores, incrementando los resultados obtenidos en el área y por ende en la empresa, por medio de su implementación. Además se justifica la inversión a realizar para su desarrollo, dado la importancia de la motivación a los trabajadores, que permite ponerlo en práctica.

Con la implementación, se generará como consecuencia un incremento en el cumplimiento de metas asignadas. Para esto, es necesario evaluar los siguientes aspectos; los objetivos que pretende alcanzar, a nivel general y específico, la gestión inicial al momento de aplicarlo, la metodología a utilizar, el alcance que tendrá, los recursos necesarios para su ejecución, la descripción y el contenido de ésta, la programación y calendarización de las actividades a desarrollar, y el *programa de motivación*, que se conforma de los sub-programas de: participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo, y liderazgo. Se ofrece una alternativa de solución a la problemática existente, según se determinó en el diagnóstico, con la investigación realizada en el capítulo II y superar las expectativas de la gerencia en cuanto al logro de metas y objetivos.

Gráfica 43
Jerarquía propuesta del programa de motivación



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Según la gráfica 43, se ofrece una propuesta de solución por medio del programa de motivación, realizando cinco sub programas, que buscan orientar a los empleados de la unidad de análisis, para satisfacer las necesidades de éstos; además el proceso será constante y consecuente, considerando que pueden existir nuevas insuficiencias, pero las mismas ya no serán desatendidas, sino, pueden incluirse o renovarse en las actualizaciones realizadas (véase gráfica 7).

3.2 ATRIBUCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COBROS

La finalidad de este apartado es proponer la forma como se integra la unidad de análisis y establecer las funciones del mismo.

Se propone realizar el cambio en la distribución de las carteras que cobran los ejecutivos, esto con la finalidad de poder controlar el cumplimiento de metas y objetivos, de cada encargado, y dar más responsabilidad a los trabajadores que sean más eficientes en la administración y cobro, de acuerdo a sus resultados.

Cuadro 5
Criterios utilizados para la distribución

Clientes (% aproximado / cantidad)	Facturación mensual (% aproximado / montos)	Servicios corporativos que poseen
<ul style="list-style-type: none">• Grandes (25%)	<ul style="list-style-type: none">• Montos mayores (75%)	<ul style="list-style-type: none">• Todos
<ul style="list-style-type: none">• Pyme's (35%)	<ul style="list-style-type: none">• Montos medianos (20%)	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3
<ul style="list-style-type: none">• Pequeños VIP (40%)	<ul style="list-style-type: none">• Montos menores (5%)	<ul style="list-style-type: none">• 2 ó 1

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Por requerimiento de la gerencia, no es posible presentar cantidades de clientes, ni montos, por lo que únicamente se proporcionan porcentajes aproximado, para tomar una idea de cómo están conformadas las carteras. Poseen muchos clientes que facturan mensualmente, montos menores dentro del rango de Q10,000.01 a Q.50,000.00 y pocos clientes que facturan montos mayores de Q.50,000.01 a Q500,000.00 ó más. Los clientes grandes deben atenderse de manera especial, en cuanto a la administración de las carteras. Y los clientes pyme's y pequeños VIP (very important people), requieren más llamadas de seguimiento y cobro. Con la presente distribución, se prioriza y ejecutan distintas tareas de cobro, que conforman el proceso que los individuos realizan para cumplir las metas y objetivos fijados.

Cuadro 6
Cambio en la distribución de carteras de cobros

Sectores	Clientes Grandes	Clientes Pyme's	Clientes pequeños
Estatil y financiero			
Industrial y agroindustrial			
Comercial			
Transportes			
Inmobiliario			

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

La distribución propuesta fue aceptada e implementada en el **departamento de cobros**, pero debido a una reorganización requerida por la Dirección de Recursos Humanos, de la Corporación, se unificaron sectores, reduciéndose a cinco puestos de ejecutivos de cobros. Siendo los que se unieron: sectores estatal y financiero, en una sola cartera estratégicamente, pues al integrar las metas y los montos cobrados, se sitúa en el 80% de recuperación, debido a que el sector finanzas es una cartera sana y de alto porcentaje de recuperación, lo cual compensó los atrasos en pagos de la cartera estatal; y los sectores, industrial y agroindustrial, de la misma forma se sitúan en el 85% de recuperación (ver cuadro 6). Esto ha generado que al momento de desarrollarla, se cuenta únicamente con cinco ejecutivos de cobros, por el despido de dos ejecutivos de cobro, los cuales fueron seleccionados por no llegar a sus metas, continuamente, derivado de la desmotivación y también a la antigüedad de labores, pues la compañía tiene como política reducir el pasivo laboral y como estrategia se ofrecen traslados a puestos inferiores, en relación al estatus y al sueldo, por lo que en caso de que no acepten, son despedidos. Se hace inminente la necesidad de incentivar la motivación y específicamente del programa de desarrollo, para que puedan ofrecer un mejor desempeño con las condiciones actuales de trabajo. Considerando que algunas decisiones como la reducción de puestos de trabajo, no dependen directamente de la unidad, sino de la Dirección de la compañía transnacional, se pueden establecer lineamientos para que se evalúen aspectos como el desempeño eficiente de éstos, y la presente es una solución a corto plazo, enfocados a mejorar los resultados, evitando que la Dirección siga

reduciendo la unidad y por el contrario pueda reconocer la importancia de la motivación a los empleados.

En relación a las metas y objetivos financieros, la unidad de análisis también debe cumplir con la ejecución de tareas que comprenden la administración de las carteras. Por lo que con el *programa de motivación*, los miembros de la unidad, deben cumplir todas y cada una de ellas, optimizando así su labor, la propuesta formará actitud de esmero y compromiso con el desempeño eficiente. A continuación se mencionan algunas de las gestiones, como se les llama en el departamento, éstas pueden variar de una cartera a otra, asimismo entre cada puesto de trabajo.

Cuadro 7
Atribuciones desarrolladas por la gestión de cobros

Tareas	Tiempo estimado
Realizar 40 gestiones de llamadas diarias.	8 horas diarias.
Solicitud y seguimiento de copias certificadas (cuando la original no es recibida o el cliente la extravía).	2 días.
Solicitar regularización de pagos (cuando el pago se aplican a otro cliente).	2 días.
Solicitud y seguimiento de notas de crédito, derivadas por diversos problemas; ejemplo: cobros realizados posterior a la baja de servicios, cobros anticipados a la activación de servicios, cobros que corresponden a servicios que no poseen (anchos de banda, capacidad del internet, entre otros).	Estos casos se incluyen en la bitácora de casos y son discutidos por gerentes hasta determinar la solución, puede ser de semanas o meses de espera.
Preparar expedientes de clientes que se trasladaran a cobro jurídico.	Son clientes mora > 5 (más de 150 días).
Depuración de carteras (elaborar listados de clientes de moras > 5 con saldos menores a Q.200.00, Q.300.00, Q.400.00 hasta Q.500.00) previo autorización de gerencia.	La última semana del mes.
Atención de clientes que se presentan a oficina a exponer un problema relacionado a atraso en pagos.	En promedio un ejecutivo atiende 3 clientes diarios, en tiempo no menor de 15 minutos.
Asistir a reuniones a empresas que lo requiere. Éstas se realizan en conjunto con otros ejecutivos y gerentes de otras áreas	Son eventuales, pero cada una puede durar de 2 a 4 horas, diarias.
Control de mensajeros, de la distribución de facturas, de los servicios corporativos.	Durante el mes, según los ciclos de facturación de cada servicio.
Solicitud y seguimiento de reemisión de facturas, de acuerdo a las necesidades de clientes corporativos.	El proceso es no menor de 2 días.

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

3.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA PROPUESTO

En la propuesta del *programa de motivación*, para el **departamento de cobros** de una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, se ha establecido el objetivo general y objetivos específicos.

3.3.1 Objetivo general

Incrementar el cumplimiento de metas y objetivos del **departamento de cobros**, generado de la implementación de la motivación periódica y constante, por medio del desarrollo del programa propuesto, evaluando y controlando la correcta aplicación del mismo, así como promover la participación en la toma de decisiones de acuerdo al puesto.

3.3.2 Objetivos específicos

- ▶ Lograr la participación efectiva y eficaz de los empleados en los diferentes roles del **departamento de cobros**.
- ▶ Promover que los empleados de la unidad de análisis se sientan valorados e importantes por su trabajo, conocimientos y experiencia.
- ▶ Establecer canales de comunicación claros y eficientes para ambas partes.
- ▶ Proponer el plan de desarrollo dentro de la empresa y crear cultura de capacitación constante.
- ▶ Implementar el liderazgo situacional, que vaya de acuerdo a las circunstancias y/o necesidades existentes.

3.4 GESTIÓN INICIAL PROPUESTA

El *programa de motivación* se presentó a la gerencia del **departamento de cobros**, y se obtuvo la autorización previa a su aplicación dentro de la unidad antes mencionada, y de esta forma se dio inicio. Al autorizar el desarrollo de la propuesta, se ha nombrado a un monitor, el cual es el encargado de facilitar y presentar al

gerente y al jefe de la unidad, los avances y logros alcanzados, derivado de la aplicación del mismo, para que evalúen y cuantifiquen los hallazgos encontrados con la ejecución de dicha herramienta. El monitor nombrado, es un empleado del departamento de Recursos Humanos. Posteriormente se reunió a todo el personal involucrado y se les informó los beneficios que ambas partes obtendrán del mismo con el propósito de crear mayor colaboración de todos los que participan.

3.5 METODOLOGÍA PROPUESTA

La gerencia del **departamento de cobros** nombró a un encargado de monitorear la ejecución y desarrollo del programa, así como de informar sobre los avances y hallazgos que se encuentren en su aplicación. Esta persona es el monitor, además evalúa constante y periódicamente el desenvolvimiento de cada fase de los distintos sub programas. Inicialmente se realizó una reunión, en la que participaron conjuntamente el gerente, el jefe, supervisor y los ejecutivos de la unidad, para entregar a cada uno de ellos copia, y dar a conocer a todo el grupo, la importancia y el papel que cada uno ocupa dentro del mismo, de acuerdo a la programación y calendarización. Se realizaron reuniones trimestrales con el monitor, el gerente y jefe del área con el objeto de evaluar los logros alcanzados de la implementación de esta herramienta.

En estas reuniones el jefe del área, debe presentar un informe escrito y comparativo, que muestre los avances e incremento en los resultados, respecto a las metas y objetivos trazados por la gerencia. El monitor también informa a la gerencia sobre los logros obtenidos periódicamente.

3.6 ALCANCE

La propuesta del *programa de motivación*, surge derivado de diversos problemas encontrados en la unidad de análisis, durante la investigación como: la poca participación, falta de reconocimiento, mala comunicación, no se capacita, no hay un plan de carrera, y el liderazgo utilizado, es opuesto a la motivación. Lo que ha generado la necesidad de buscar cómo motivar constantemente a los empleados. Y tomando en cuenta que se está haciendo uso de uno de los elementos de la dirección, además considerando que la motivación se hace necesaria a nivel de individuos, se confirma que cada empresa u organización que trabaje con personas, puede hacer uso de este elemento, por medio de los sub programas de participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo. El cual además proporciona como aliciente a la gerencia un incremento en el cumplimiento de metas y objetivos. Se dio inicio al programa propuesto específicamente en el área de cobros, y de los resultados obtenidos del mismo, puede extenderse a las demás unidades, que manifiesten problemas de motivación.

3.7 RECURSOS

3.7.1 Humanos

Para el desarrollo efectivo y eficaz del *programa de motivación*, que incluye los sub programas de participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo, será necesaria la completa disposición y apoyo del personal de la unidad de análisis, que consta de:

- ▶ 01 Gerente de cobros
- ▶ 01 Jefe de área
- ▶ 01 Supervisor
- ▶ 01 Monitor del programa
- ▶ 05 Ejecutivos de cobros

3.7.2 Institucionales

La implementación de algunas acciones del *programa de motivación*, necesitarán del apoyo de algunas instituciones:

- ▶ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
- ▶ Instituto Tecnológico de Telecomunicaciones de Guatemala
- ▶ Empresas privadas

3.7.3 Mobiliario y equipo

El programa, se desarrolla dentro de las instalaciones de la empresa, específicamente en el espacio que ocupan los miembros del **departamento de cobros**, las reuniones con todo el personal, se realizan en la sala de reuniones, a la que se tendrá acceso, previo solicitud de la hora y día en agenda. En el caso de las capacitaciones requeridas serán impartidas en el **Instituto Tecnológico de Telecomunicaciones de Guatemala**, en donde se cuenta con el mobiliario y equipo necesario, (a excepción de la capacitación que no pueda ser impartida dentro de la empresa). En las sesiones trimestrales se evalúa el avance obtenido, se realizan en la *sala de reuniones* con capacidad para doce personas, la cual cuenta con mesa ejecutiva, doce sillas ejecutivas, una computadora, una cañonera y un pizarrón.

3.7.4 Papelería y útiles

El costo de papelería y útiles que se utilizan para desarrollar el programa, se encuentran detallados en los costos de cada sub programa.

3.8 DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El contenido se encuentra basado en seis fases para implantar el *programa de motivación*: introducción, objetivos, plan de acción, evaluación, responsable y supervisión, como sugerencia para lograr la finalidad de cada fase, se presentan programas, análisis, planes de acción, estrategias motivacionales e índices para

medir los resultados, obtenidos de la página de cobros, que lo emite como un reporte del sistema. A continuación se presenta la secuencia que se debe llevar a cabo para la implantación del programa motivacional.

3.9 PROGRAMACIÓN Y CALENDARIZACIÓN PROPUESTA

El *programa de motivación* da inicio realizando las tres primeras actividades en enero 2010 y en el mes de febrero, se ponen en práctica los sub programas respectivos, realizando la primera reunión en el cuarto mes y posteriormente trimestralmente, para retroalimentar y evaluar el desarrollo. Éste da inicio con el de participación, por el aporte propositivo de ideas y experiencias, importantes para la toma de decisiones, que proveen herramientas que mejoren las condiciones de motivación en los empleados del **departamento de cobros**, que generen cambios en las metas y objetivos fijados por la gerencia.

Por lo que se programaron actividades para el desarrollo de la propuesta, que permitieron la ejecución ordenada de acuerdo a períodos de tiempo establecidos para cada una, asignando responsables que son: el monitor y el jefe de cobros. En la primera reunión se discutieron los avances y hallazgos referentes a la puesta en práctica del sub programa de participación, determinando que los trabajadores han aportado ideas que sugirieron cambios, que agilizaron procedimientos de cobro administrativo, debido a que por disposiciones de la unidad de análisis fue el único que se implementó a cabalidad, en la reunión se enfatizó la necesidad de poner en práctica los demás, para obtener los resultados deseados. Por lo que iniciaron realmente a partir del mes de abril.

Cuadro 8
Programación y calendarización propuesta para el departamento de cobros

Actividad	Responsable	ENE'10	FEB'10	MAR'10	ABR'10	MAY'10	JUN'10	JUL'10	AGO'10	SEP'10	OCT'10	NOV'10	DIC'10	ENE'11
Dar a conocer la propuesta al gerente y jefe de cobros	Investigador													
Reunión con todos los miembros de la unidad de análisis para dar a conocer a todo el grupo el <i>Programa de Motivación</i>	Monitor													
Reunión para resolver dudas o aspectos específicos del programa	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Sub programa de participación del empleado Pág. del 97 al 103	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Sub programa de reconocimiento para el empleado Pág. del 103 al 110	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Sub programa de comunicación Pág. del 111 al 116	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Sub programa de liderazgo Pág. del 121 al 123	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Sub programa de capacitación y desarrollo Pág. del 116 al 121	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Primera reunión gerencial para verificar el desarrollo del programa de participación	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Segunda reunión gerencial para verificar el desarrollo de los programas	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Tercera reunión gerencial para verificar el desarrollo de los programas	Monitor Gerente Jefe de Cobros													
Cuarta reunión gerencial para evaluar resultados del Programa Motivacional	Monitor Gerente Jefe de Cobros													

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

3.10 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

El *programa de motivación*, es una propuesta de solución que se dirige a dar una serie de opciones y acciones, que permitan incentivar la motivación en los empleados del **departamento de cobros** de la empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, ya que ha permitido la participación e involucramiento con los miembros de la unidad.

Para el desarrollo e implementación del mismo, es necesario que además de sugerir acciones de solución a la problemática antes descrita y analizada, también se tomen en cuenta los siguientes aspectos.

- a. Es necesario que la Dirección y la Gerencia de Cobros, estén conscientes, que la necesidad de motivación, fluye en ambas vías. Siendo una carencia para la unidad de análisis, mejorar los resultados a obtener en el cumplimiento de metas y objetivos. Así como la insuficiencia de contar con las condiciones adecuadas para laborar y así satisfacerlas a nivel personal y familiar, por tanto todos los individuos las poseen, de acuerdo a la jerarquía.
- b. Que la Dirección y la Gerencia de Cobros, tengan claros los objetivos del *programa de motivación*, el cual comprende los sub programas de: participación del empleado, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo.
- c. Dar a conocer al gerente, jefe y ejecutivos de cobros, cuales son los beneficios que traerá a la unidad y a los miembros de ella, la implementación y desarrollo del programa y sub programas, así también el papel que cada uno de ellos desempeña con el avance de esta herramienta, quiénes serán los responsables de su cumplimiento y el costo que representará para la empresa, que para este caso particular, representa un costo-beneficio, ya que

parte del éxito que éste ofrece es, el incremento en el cumplimiento de metas y objetivos del **departamento de cobros**, así como evitar que se contraten empresas de cobro externo para mejorar los resultados.

Para el establecimiento de los costos de las actividades a desarrollar dentro del *programa de motivación*, se estiman de forma separada. Cuando las actividades involucran a los 5 ejecutivos de cobro, se estima el valor de la hora hombre es de Q.83.33 (Q.20,000.00 / 240 horas al mes) y tomando en cuenta al gerente y jefe la hora hombre es de Q.197.92 (Q.47,500 / 240 horas al mes). Globalmente la unidad de análisis tiene un costo de hora hombre de: Q.281.25 (Q.67,500 / 240).

3.10.1 Sub programa de participación del empleado

a. Introducción

Para promover la participación en la toma de decisiones, de acuerdo a su nivel jerárquico, en necesario dar responsabilidades a los empleados, proveyéndoles de todas la herramientas necesarias descritas en el plan de acción, para poder tomar acciones que sean funcionales para la unidad y que siempre estén enfocadas al logro de objetivos y metas trazadas por la gerencia, tanto al grupo, como individualmente (por cartera).

b. Objetivos

- Definir criterios de decisión para la toma responsable de decisiones proveer de herramientas para que se involucren en la resolución de problemas, en la administración de las carteras.
- La administración eficiente y eficaz, de la cartera de cuentas por cobrar, que permitan mejorar los resultados obtenidos, durante los últimos dos años.

- Dar a conocer las políticas y procedimientos de cobros, así como la supervisión constante de que se estén aplicando correcta y oportunamente.

c. Plan de acción para el sub programa de participación del empleado

En el cuadro 9, se han creado actividades enfocadas estratégicamente, que buscan crear identidad en el puesto de trabajo mediante la impartición de talleres sobre los servicios de la corporación, finanzas y charla motivacional, sobre la importancia que tiene la labor que realizan y el impacto que cada uno posee, respecto a los objetivos de la unidad. Además mediante el involucramiento a los empleados, en distintas actividades, se promueve su participación, para que desarrollen mayor interés en todas las actividades relacionadas a su trabajo. Todo lo anterior, es enfocado a la propuesta de la toma de decisiones de los miembros de la unidad, en las circunstancias que afecten de manera directa sus metas y logros individuales, que repercuten en el resultado global del área.

Cuadro 9

Plan de acción para el sub programa de participación del empleado

Hoja 1/3

Objetivo: lograr la participación efectiva y eficaz de los empleados en los diferentes roles del departamento de cobros.							
Estrategia: identidad en el puesto de trabajo							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Taller sobre los servicios que se cobran en la unidad de análisis y la identificación que los empleados deben tener con los productos	4 horas (sabado por la mañana)	Instituto de capacitación de la corporación	Que los empleados se sientan parte de cada servicio que cobran	Cuestionario sobre los servicios	Preguntas orales dirigidas aleatoriamente a los participantes	Contacto persona a persona	Q 1,125.00
Taller de finanzas, para detallar los montos específicos, que contienen las metas del departamento	1 hora diaria (durante una semana)	Jefe cobros y Monitor	Crear responsabilidad directa en el logro de metas	Medir el % de recuperación semanal vrs. meta trazada, en reporte de sistema	Solicitudes de resolución de casos de su cartera de cobros	Página de cobros	Q 1,406.25
Charla motivacional involucrando a las 7 personas que integran la unidad. Enfatizando en la importancia que cada individuo que labora en éste representa y puede marcar el éxito o el fracaso de la unidad y mostrar la importancia que cada persona tiene como ser humano en cualquier ámbito en que se desenvuelva	4 horas (sabado por la mañana)	Jefe de RRHH	Que los empleados se identifiquen con su puesto de trabajo y promover su participación	Involucramiento en casos que requieran tomar acciones, resultados por seguir las políticas e instrucciones	Clientes recuperados que superen la mora de 90 días	Reporte mensual detallado de las cuentas	Q 1,125.00
Van:							Q 3,656.25

Cuadro 9

Plan de acción para el sub programa de participación del empleado

Hoja 2/3

Objetivo: lograr la participación efectiva y eficaz de los empleados en los diferentes roles del departamento de cobros.							
Estrategia: involucramiento del empleado							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
						Vienen:	Q 3,656.25
Involucrar a los empleados en las reuniones sostenidas con clientes internos, que se realizan semanalmente para resolver conjuntamente con otras áreas diversos problemas que afecten la productividad del departamento	1 hora a la semana, durante todo el año	Gerente de otras áreas y jefe de cobros	Participación de los empleados, rotando a uno cada semana	Minuta de casos	Seguimiento de casos tratados en reunión	Reporte comparativo semanal	Q 13,500.00
Promover que los empleados puedan involucrarse en aspectos referentes a su departamento como: avances tecnológicos, nuevos servicios, tarifas de los servicios, reportes de recuperación de cartera y seguimientos de casos en bitácoras, cambios de personal interno con que tiene relación	1 hora a la semana, durante todo el año	Gerente de otras áreas y jefe de cobros	Lograr mayor control y conocimiento de su cartera de cobros	Minuta de casos	Seguimiento de casos tratados en reunión	Reporte comparativo semanal	Q 13,500.00
Que los ejecutivos de cobros, participen en cada reunión concertada con los clientes asignados en su cartera	1 hora al mes, durante todo el año	Gerente de otras áreas y jefe de cobros	Lograr mayor control y conocimiento de su cartera de cobros	Minuta de casos	Seguimiento de casos tratados en reunión	Reporte comparativo semanal	Q 3,375.00
						Van:	Q 34,031.25

Cuadro 9

Plan de acción para el sub programa de participación del empleado

Hoja 3/3

Objetivo: lograr la participación efectiva y eficaz de los empleados en los diferentes roles del departamento de cobros.							
Estrategia: toma de decisión							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
						vienen:	Q 34,031.25
Definir y discutir los criterios de decisión de los que pueden hacer uso, en que situaciones específicas y con que frecuencia. Trasladando al jefe, únicamente los casos que se salgan de su control o nivel jerárquico	1 hora al mes	Gerente y Jefe	Promover la participación de los empleados delegar responsabilidades distribuir la carga laboral	Atención directa a todos los casos que presenten complicación dentro de la cartera que cada uno tenga asignada	Realizar informes con ayuda del monitor a la gerencia	Evaluación del desempeño y reuniones de retroalimentación	Q 3,375.00
Total:							Q 37,406.25

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

d. Evaluación

La evaluación se realiza mensual y trimestralmente, mediante la información proporcionada a la gerencia, al jefe y al monitor, para poder medir los resultados y avances obtenidos, mediante el reporte de resultados a final de mes, además un comparativo de tres meses, para observar el avance derivado de la implementación del **sub programa de participación del empleado**, como parte de un *programa de motivación*, que debe ser retroalimentado constantemente para garantizar el éxito del mismo contra los objetivos y metas trazadas, que permitan el incremento en el cumplimiento de metas y objetivos.

En la primera reunión para verificar el desarrollo del programa de participación, se determinó que los empleados cambiaron de actitud respecto del sub programa, ya que en la práctica los demás sub programas dieron inicio totalmente en el mes de abril, posterior a dicha sesión. En ésta se estableció que los resultados obtenidos al momento se situaban así: estatal financiero 80%, transporte 75%, industrial-agroindustrial 85%, comercial 85% e inmobiliario 65%, éstos se mantuvieron invariables en los primeros cuatro meses. Para el mes de julio se identificó luego de revisar los reportes, un avance del 2% en la cartera de comercial y 1% en cartera de inmobiliaria. En la tercera junta realizada en el mes de octubre, se verificó que se dio un aumento del 2% en los sectores a excepción de inmobiliario y estatal- financiero que únicamente registraron avance del 1%. Por lo que se identificó que el involucramiento y participación de los miembros del **departamento de cobros**, si causó un efecto positivo en la motivación y se reflejó en los logros obtenidos durante el año.

Estándares del objetivo

- Crear identidad con el puesto de trabajo, por medio de talleres, charlas y demás actividades, que han permitido que los empleados conozcan la utilidad y características especiales sobre su funcionalidad de los servicios que cobran. De igual manera con la información sobre finanzas, conocen la

representatividad que poseen las labores que desempeñan y la importancia que tienen como entes ejecutantes de dicha función.

- Además se han realizado actividades encaminadas a involucrarlos en los problemas directos de los clientes, que tienen bajo su responsabilidad de cobro, participar en reuniones sostenidas entre miembros de otras áreas, con la finalidad de dar solución a casos específicos de las carteras. Que ha desarrollado la participación por parte de éstos a nivel interno y externo, puesto que ahora participan en todas las reuniones que impliquen acciones de cobros, de las cuentas asignadas a sus carteras. Esto ha permitido mejor control y seguimiento de los casos.
- La oportunidad que poseen de exponer sus ideas y conocimientos a sus superiores, como resultado del involucramiento e identificación que ahora poseen, ha permitido que se agilicen los tiempos de solución a los problemas que surgen, como un aspecto positivo provocado de la toma de decisiones a siguiendo jerarquías, en los casos así que lo ameriten, deben seguir la línea de autoridad siguiente.

e. Responsable

Gerente, jefe y monitor.

f. Supervisión

Gerencia de cobros.

3.10.2 Sub programa de reconocimiento para el empleado

a. Introducción

Para implementar la motivación dentro del **departamento de cobros** y como parte de la propuesta que se realiza, es necesario reconocer a los empleados por el esfuerzo realizado, en las diversas tareas que desarrollan diariamente, como parte

de las labores. Que si bien es cierto, reciben un salario a cambio, con el cual pueden satisfacer algunas necesidades y también las familiares. No se puede dejar de lado la importancia que poseen los individuos, de forma personal, y cómo las palabras de aceptación o de afirmación, pueden tener un gran impacto en el desempeño de las personas.

Pues aún cuando el personal de la unidad desarrolla labores responsablemente, el reconocimiento activa el potencial, que los motiva a dar más de lo necesario. Por medio del reconocimiento los trabajadores recobran la identidad como parte importante del departamento en el que trabajan, por lo cual con el presente programa, se han fijado las bases para que los miembros de la unidad, sean reconocidos al desempeñarse en forma productiva y motivados a seguirlo mejorando en todos los aspectos, no únicamente por el salario que perciben, sino por ser reconocidos por los superiores y compañeros de trabajo.

b. Objetivos

- Desarrollar en los trabajadores una cultura de dar la milla extra, en la búsqueda del reconocimiento por un buen trabajo.
- Incentivar la motivación en los empleados, el sentido de pertenencia y aceptación a la labor, dentro del **departamento de cobros**.
- Mejorar los resultados obtenidos, en cuanto al logro de metas y objetivos, por medio de la implementación del reconocimiento a los trabajadores.

c. Plan de acción para el sub programa de reconocimiento del empleado

Como se observa en el cuadro 10, se proponen actividades para reconocer el aporte de ideas y el desempeño eficiente, generando opciones dentro de la página de cobro, que les permiten enviar las sugerencias que aporten el aprendizaje de un caso

pendiente o resuelto exitosamente. Además se proponen felicitación al desempeño exitoso de los trabajadores, por medio de boletines informativos, que también se pueden usar para transferir información importante.

Respecto al bono por cumplimiento de metas, se espera mejorar los ingresos de los trabajadores por medio de un incentivo, que además les proporcione estatus, reconociendo la mejor labor y premiando el desempeño. También se han planteado mecanismos para identificar a los ejecutivos que llegan a su meta, además se presentan premios, reconocimiento, que busca proporcionar a los trabajadores la satisfacción a la necesidad de estima, que creen precedentes orientados a generar opciones de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

Cuadro 10

Plan de acción para el sub programa de reconocimiento del empleado

Hoja 1/2

Objetivo: promover que los empleados de la unidad de análisis se sientan valorados e importantes por su trabajo, sus conocimientos y su experiencia.							
Estrategia: reconocer el aporte de ideas y el desempeño de los empleados							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Reconocer a los empleados que propongan mas soluciones o ideas en la página de cobros en <u>buzón de sugerencias.</u>	2 horas	Gerencia	Reconocer la proactividad del mejor trabajador	Revisión periódica y evaluación de las propuestas sugeridas, para poner en práctica las mejores	Buzón de sugerencias por cada cobrador	Monitoreo de página de cobros	Q 395.83
Realizar <u>Boletines informativos</u> ; enviados por medio correo electrónico a todos los miembros de la unidad	1 hora al mes	Jefe Gerente	Felicitar individual y grupalmente, por realizar un buen trabajo	Dar seguimiento a casos que diariamente se atienden y verificar sus logros	Revisar correo electrónico	Monitoreo de página de cobros	Q 2,375.00
Colocar aro a los empleados, tengan su bitácora en mora, menor a 30 días	1 hora al mes	Jefe Gerente	Reconocimiento por bitácora de casos con problemas con mora 0-1	Actualización semanal de resultados obtenidos en bitácora de problemas	Bitácora de casos	Monitoreo de página de cobros	Q 2,375.00
Van:							Q 5,145.83

Cuadro 10

Plan de acción para el sub programa de reconocimiento del empleado

Hoja 2/2

Objetivo: promover que los empleados de la unidad de análisis se sientan valorados e importantes por su trabajo, sus conocimientos y su experiencia.							
Estrategia: reconocer el desempeño eficiente y promover la excelencia							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Vienen:							Q 5,145.83
Colocarles un aro a los que logren, mantener sus carteras en mora < 3 (90 días)	1 hora al mes	Jefe Gerencia	y Reconocimiento por cartera de cobros sana	Revisión de reporte de recuperación de cartera mensual	Revisión de cartera < 3 (90 días de atraso)	Reportes de carteras de cobros	Q 2,375.00
Colocar un aro a los trabajadores que cumplan con la meta diaria, de 40 llamadas efectivas, durante todo el mes	1 hora al mes	Jefe Gerencia	y Reconocimiento por gestión de llamadas	Generar el reporte de gestión telefónica, diaria	Verificar la meta diaria	Reporte de llamadas diarias	Q 2,375.00
Colocar la fotografía del empleado reconocido en un mural y felicitarlo públicamente	1 foto al mes	Jefe Gerencia	y Nombrar a un empleado del mes	Cuantificar los aros obtenidos mensualmente por cada empleado	Al empleado que tenga más aros	Reporte de aros por empleado	Q 240.00
Estrategia: reconocer la mejor labor y premiar los logros							
Dar bono por cumplimiento de metas y objetivos según tabla adjunta en cuadro No.11 pag.109	1 hora al mes	Jefe Gerencia	y Mejorar sus ingresos y estatus	Resultados obtenidos sobre captación de ingresos en cuentas por cobrar	Los resultados vrs. meta	Reporte mensual de recuperación de cuentas por cobrar	Q 2,250.00
Proponer ante RRHH al mejor empleado, para un ascenso y/o traslado dentro de la empresa	1 hora al año	Jefe Gerencia	y Oportunidad de ascender o trasladarse en la empresa	Medición de resultados	Los resultados vrs. meta		Q 197.92
Sub total:							Q 7,437.92
Total:							Q 12,583.75

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

- **Aros de reconocimiento**

Los aros del programa de reconocimiento para el empleado, son elementos subjetivos, pero significativos, que sirven para identificar a los mejores miembros del equipo, y a la constancia que muestran en mejoras durante el año. Consisten en un círculo con el logo de la compañía, el cual se coloca en los reportes, cuando se cumplen las metas fijadas individualmente, además se premia a quien acumule o supere las metas dentro del equipo, según lo indica el cuadro 10.

Las tareas y reconocimientos se han propuesto, en base a las necesidades de los individuos, combinadas con las labores que realizan y que son monitoreadas constantemente por el jefe, son objeto de medición en las metas mensuales, de forma individual, como grupal. De tal forma que al reconocer el esfuerzo realizado y la labor exitosa, se incrementa la motivación en ellos y es evidente, en cuanto al logro de metas y objetivos, logrando incrementar los resultados del **departamento de cobros**.

- **Bono por logro de metas y objetivos**

El interés primordial del sub programa de reconocimiento, es incentivar la motivación por medio de éste a los empleados de la unidad de análisis, para que puedan satisfacer necesidades de pertenencia, de estima, entre otros; y a la vez con el cambio en la actitud de los trabajadores, se han mejorado los resultados.

Por lo que se ha diseñado un cuadro de incentivo. Considerando que parte del objetivo del programa, es mejorar los resultados a obtener, los premios económicos, contribuyen satisfactoriamente al éxito de la propuesta.

Tomando en cuenta que las carteras de cobros, están cuantificadas en millones de quetzales, no es posible otorgar un porcentaje sobre la captación de ingresos, en el rubro de las cuentas por cobrar. Por lo que se propone, que el incentivo se calcule

en base al porcentaje de recuperación sobre las cuentas por cobrar obtenido mensualmente.

Cuadro 11
Bono por cumplimiento de metas
propuesto para el departamento de cobros

% Recuperado del 100%	Bono por cumplimiento de metas
de 81% a 85%	Q. 300.00
de 86% a 90%	Q. 450.00
de 91% a 95%	Q. 700.00
de 96% a 100%	Q. 1,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

La tabla de bono por cumplimiento de metas y objetivos, ha representado un incentivo para los ejecutivos del **departamento de cobros**, por lo que aún cuando cuentan con un salario base igual o mayor a Q. 4,000.00, incorpora un aliciente para que aporten más esfuerzo y entusiasmo en la ejecución de las tareas.

d. Evaluación

La evaluación del **sub programa de reconocimiento**, se realiza de manera, semanal, mensual y trimestralmente, esto dependiendo de la actividad que se realice, de acuerdo al plan de acción propuesto. Es necesario retroalimentarlo constantemente, debido a la importancia que posee, por la relación directa con la motivación de los individuos, que forman parte del equipo, del **departamento de cobros**. Por lo que el monitor debe realizar un informe trimestral, detallando los avances y limitantes, encontrados de la implementación del mismo, así como el impacto que ha generado en la recuperación de las cuentas por cobrar, de las cuales son responsables todos los miembros del grupo. Los incrementos en la recuperación de carteras, se han detallado en la evaluación del sub programa de participación, y en los primeros tres meses se incrementó la recuperación de cuentas

por cobrar en un 2%, afectando dos sectores y en el segundo trimestre todos mostraron avance entre el rango de 1% a 5%. El bono por cumplimiento de metas, se implementó con la disposición que será otorgado por trimestre, midiéndolos en el reporte del sistema.

Estándares del objetivo

- Para promover que los empleados se sientan reconocidos e importantes en su trabajo, se reconoce el aporte de nuevas ideas, diseñando en la página de cobros una opción para dar comentarios, para que luego sean revisados e implementados por el jefe y gerente. También se implementa el boletín informativo para felicitar a los trabajadores cuando realizan sus tareas con excelencia, de esta forma se promueve que sean constantes en los logros alcanzados.
- Además se desea promover el reconocimiento al desempeño eficiente de los miembros del equipo, de esta forma se ha logrado recompensarlos y premiar el mejor esfuerzo por medio de la acumulación de aros, al bono por cumplimiento de metas, hasta llegar a la promoción.

e. Responsable

Monitor y gerencia de cobros.

f. Supervisión

Gerencia de cobros.

3.10.3 Sub programa de comunicación

a. Introducción

El **departamento de cobros** es una parte importante de una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, por lo que es necesario mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos. Ésta debe ser clara y eficiente, garantizando así la correcta transferencia y comprensión de la información. Para que pueda favorecer la motivación de los miembros de la unidad de análisis, en el plan de acción, se detalla las diversas actividades enfocadas a crear los canales adecuados de la comunicación, lo cual se refleja en la eficacia de las labores realizadas por el equipo.

Debido a que la actividad económica a la que se dedica la empresa de telecomunicaciones, y el entorno en que se desenvuelven los empleados del **departamento de cobros**, considerando que los miembros del equipo poseen entre 7 y 11 años de laborar, el presente sub programa no se centra en la capacitación sobre la comunicación, sino más bien, en establecer las acciones necesarias que conduzcan a la efectividad y a la fluidez de la misma.

b. Objetivos

- Crear las bases necesarias en la unidad de análisis, para establecer un clima de comunicación fluida y recíproca.
- Promover la comunicación en dos vías, y delegarla con la responsabilidad que lleva compartida.
- Establecer los canales de comunicación adecuados, para garantizar la correcta transferencia y comprensión de las instrucciones que se giran dentro del **departamento de cobros**.

c. Plan de acción para el sub programa de comunicación

En este se propone capacitar a los miembros del equipo, pero principalmente se deben establecer canales de comunicación adecuados, como: grabar todas gestiones dentro de la página de cobros, seguimiento a bitácora de casos, entre otras. Además se busca establecer comunicación fluida entre jefes y subalternos, es decir en forma ascendente, descendente y horizontal.

Cuadro 12
Plan de acción para el sub programa de comunicación

Hoja 1/2

Objetivo: establecer canales de comunicación claros y eficientes para ambas partes.							
Estrategia: capacitación							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Solicitar al instituto de capacitación de la corporación, capacite para retroalimentar de comunicación, a los miembros de la unidad	1 hora	Monitor	Fijar la fecha y hora en que se llevara a cabo la capacitación	Verificar la agenda de trabajo del instituto	Seguimiento de los avances por parte de gerencia de cobros	Contacto telefónico y vía e-mail con el Instituto	Q 281.25
Impartir la capacitación de comunicación, a gerente, jefe, supervisor y ejecutivos de cobros	1 hora diaria durante 1 semana	Instituto de capacitación de la corporación	Conocimiento actualizado y retroalimentación sobre el tema	Realizar prueba escrita, con preguntas sobre la capacitación	Desempeño diario de labores	Contacto directo con Director del Instituto	Q 1,406.25
Estrategia: establecer los canales de comunicación adecuados							
Realizar una reunión inicial con todos los miembros del equipo de cobros, para definir los nuevos medios de comunicación que se manejarán para trasladar la información	3 horas	Monitor y jefe	Dar a conocer los nuevos medios a utilizar para trasladar las instrucciones	Los tiempos y resultados de las tareas	Se realizará una minuta con los puntos específicos tratados, en reuniones	Moniteo del seguimiento de instrucciones	Q 843.75
Involucramiento de gerencia y jefe, en dar comunicación importante a empleados	1 hora al mes	Gerencia y jefe	Crear confianza entre jefes y subalternos	Cumplir en el trabajo y atención a la información	Por medio de las tareas ejecutadas con exactitud	Revisar reportes gestión de llamadas	Q 2,375.00
						Van:	Q 4,906.25

Cuadro 12
Plan de acción para el sub programa de comunicación

Hoja 2/2

Objetivo: establecer canales de comunicación claros y eficientes para ambas partes.							
Estrategia: establecer canales de comunicación adecuados							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Vienen:							Q 4,906.25
Cuando la información sea de tipo formal y fundamental para el desarrollo de labores, deberá enviarse la información por escrito	4 horas al mes	Gerencia y jefe	Obtener resultados uniformes en el manejo de información	Revisión de informes y tareas, individuales y de grupo	Comparar el instructivo generado, contra los reportes de trabajo	Utilizar medios escritos: memorándum, correo electrónico y grabar gestiones en página	Q 13,500.00
Comunicación personalizada debe utilizarse en los casos que se requiera ampliar o especificar más puntualmente	4 horas al mes	Jefe ejecutivos	Obtener información en forma más clara y específica	Observar el clima de confianza, existente en el equipo	Integración en el trabajo del equipo	Retroalimentación constante de casos relevantes en el cobro	Q 13,500.00
Estrategia: comunicación fluída entre jefes y subalternos							
Fluidez de la comunicación en forma ascendente, descendente y horizontal.	4 horas al mes	Gerente, jefe ejecutivos	Implementar la comunicación en dos vías	Comunicación fluída y efectiva	Relación ejecutivos y jefe	Revisión constante de informes de cumplimiento de metas y objetivos	Q 13,500.00
Sub total:							Q 40,500.00
Total:							Q 45,406.25

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

d. Evaluación

La evaluación del **sub programa de comunicación** se realiza dando seguimiento a los controles sugeridos en el plan de acción, de forma semanal, mensual, entre otras. Además cada trimestre se efectúa la reunión informativa, sostenida entre el monitor, la gerencia y el jefe, para indicar los avances y logros obtenidos, derivado de la implementación del programa y como ha impactado las metas y objetivos trazados, según se aclara en los sub programas anteriores. Respecto de la relación de clientes con el personal del área, al haber liberado la comunicación y criterios de decisión, se han mejorado la calidad en la ejecución de tareas y se han aminorado tiempos de realización. Además se traslada la información vía electrónica, para respalda la comunicación verbal, evitando que difiera la interpretación entre los involucrados. Los ejecutivos tienen libertad de tomar decisiones que afecten la administración y cobro de la cartera que les asignen. Con esto se ha recobrado la autoridad frente a clientes y se asume la responsabilidad, de acuerdo a lineamientos y estatutos de la unidad.

Estándares del objetivo

- Deben establecerse canales de comunicación para los trabajadores de la unidad en forma horizontal y ascendente. Tomando en cuenta que el **departamento de cobros** pertenece a una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, se ha realizado la capacitación de retroalimentación, no se ha enfatizado mucho en este aspecto.
- Se ha puesto mayor importancia en el establecimiento de las vías adecuadas para la fluidez de la comunicación efectiva y eficaz, permitiendo que las instrucciones sean transmitidas y recibidas de manera clara y precisa, garantizando que el trabajo sea optimizado.
- Todos dentro del área están comunicados, también están informados y pueden intercambiar criterios y respaldar las decisiones o gestiones de cobros que se realicen, por los medios de comunicación escritos y electrónicos, que

para este caso son: el correo electrónico, las gestiones grabadas en la página de cobros, reportes memorándum, entre otros.

e. Responsable

Monitor, gerente y jefe de cobros.

f. Supervisión

Gerencia de cobros.

3.10.4 Sub programa de capacitación y desarrollo

a. Introducción

Con el objetivo de capacitar a los miembros del **departamento de cobros**, para ofrecer a la empresa, personal actualizado, se ha solicitado asesoría al Instituto de Capacitación de la Corporación, para desarrollar una serie de cursos de capacitación, que están enfocados en optimizar el rendimiento en cuanto al logro de metas y objetivos. Además en consideración a la experiencia y tiempo de laborar, se propone ejecutar un programa de desarrollo que integre habilidades y les provea de una carrera extensa en oportunidades para poder desempeñarse eficientemente en esta o cualquier otra unidad de la empresa.

b. Objetivos

- Modificar las habilidades de los empleados y actualización de conocimientos, garantizando un desempeño eficiente.
- Implementar la capacitación constante en el **departamento de cobros**, para proveerles de mano de obra calificada y actualizada de acuerdo a las necesidades laborales.

- Establecer bases que promuevan oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la unidad de análisis.

c. Plan de acción para el sub programa de capacitación y desarrollo

De acuerdo al cuadro 13 se plantea la implementación de la capacitación constante la cual se propone que sea bimestral, también se proponen actividades enfocadas a un plan de desarrollo de carrera dentro de la compañía, generando oportunidades de traslados o ascensos, entre otros.

Cuadro 13

Plan de acción para el sub programa capacitación y desarrollo

Hoja 1/2

Objetivo: proponer un plan de desarrollo de carrera y crear cultura de capacitación constante.							
Estrategia: capacitación							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Requerir información al instituto de capacitación de la corporación, referente a cursos que se relacionen a la participación, reconocimiento, liderazgo, comunicación, capacitación y desarrollo	1 hora	Monitor	Conocer los cursos que imparten en el instituto, relacionados a los temas de tesis	Revisión de listado de cursos sugeridos (ver cuadro 14)	Selección de cursos a impartir	Contacto por medio de correo electrónico	Q 281.25
Organizar horarios y días para realizar capacitaciones rotativas entre el personal	1 día	Monitor	Personal organizado para recibir capacitación	Coordinación de los días y horas fijadas	Solicitud de aprobación a la gerencia de cobros	Concertar reunión entre gerencia de cobros y Dirección del Instituto	Q 2,250.00
Capacitación a gerente, jefe, supervisor y ejecutivos, sobre temas de: participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo	5 horas cada 2 meses	Instituto de capacitación de la corporación	Implementar la capacitación constante	Rendimiento en las labores y desarrollo de habilidades	Evaluaciones de desempeño, en relación a temas sugeridos para desarrollar la capacitación	Reuniones trimestrales, informes y programas	Q 8,437.50
Van:							Q 10,968.75

Cuadro 13

Plan de acción para el sub programa de capacitación y desarrollo

Hoja 2/2

Objetivo: proponer un plan de desarrollo de carrera y crear cultura de capacitación constante.							
Estrategia: desarrollo							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Vienen:							Q 10,968.75
Redistribuir las carteras de cobros, por montos, otorgando las que poseen los montos más altos a los empleados más eficientes en orden ascendente	2 días	Gerencia	Dar más responsabilidad a los ejecutivos más eficientes	Reporte de resultados, metas vrs. logros	Comparación de % de recuperación por carteras de cobros, según nueva distribución por montos	Reportes, resultados, metas y objetivos	Q 4,500.00
Crear un plan que provea de oportunidades para crecer dentro de la unidad de análisis, proponiendo ante RRHH a los mejores empleados para optar a ascenso o traslado dentro o fuera de la unidad	1 semana	Gerencia y jefe	Dar reconocimiento a los empleados destacados por los logros en relación a metas	Reporte de resultados, metas vrs. logros	Cumplimiento de metas con recuperación del 90%, superiores a tres meses consecutivos	Reportes, resultados, metas y objetivos	Q 11,250.00
Sub total:							Q 15,750.00
Total:							Q 26,718.75

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Cuadro 14
Listado de cursos de capacitación recibida

Áreas que se deben capacitar	Tiempo	Valor
Administración de tiempo	20 horas	Q 2,250.00
Liderazgo y motivación	20 horas	Q 2,250.00
Técnicas innovadoras de cobros	20 horas	Q 2,250.00
Comunicación efectiva	20 horas	Q 2,250.00
Técnicas de motivación para un trabajo de calidad	20 horas	Q 2,250.00
Calidad y calidez en el servicio	20 horas	Q 2,250.00
Trabajo en base a resultados	20 horas	Q 2,250.00
		Q 15,750.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

d. Evaluación

Para evaluar el desarrollo del sub programa, se realizan reuniones cada tres meses, para medir el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto y los avances que se han logrado, derivado de la implementación del mismo. Para esto, se ha requerido al jefe del **departamento de cobros**, que realice un informe detallado con los avances y conveniencia de la aplicación de la programación, para que sea comparado con el informe realizado por el monitor. Entre los hallazgos obtenidos, se determinó que la capacitación se realizó por medio del instituto de capacitación de la corporación, para la puesta en práctica, la gerencia no autorizó utilizar empresas externas para impartir las capacitaciones, además las horas fueron distribuidas en cuatro etapas.

Estándares del objetivo

- Luego de varios años en que la capacitación no se ha considerado un elemento importante, dentro de la unidad de análisis, se ha propuesto un plan de desarrollo de carrera, que provee a los miembros del equipo de la necesidad de buscar la capacitación individual, además de la capacitación corporativa, lo que ha generado que para el año 2011, algunos de ellos hayan tomado la decisión de estudiar una carrera universitaria. Creando nuevas

expectativas de crecimiento y desarrollo, dentro del departamento y la compañía. Por lo anterior se puede observar que la motivación ha contribuido favorablemente en el comportamiento y cambio de actitud en el comportamiento, pues aún cuando éstos poseen un amplio conocimiento sobre el trabajo que desempeña, no estaban capacitados para tomar decisiones en forma proactiva, por temor a no ser respaldados por sus autoridades ante los clientes, al momento de tomar una decisión, razón por la que la gerencia y consecuentemente el jefe y supervisor del área, han permitido la participación de todos los involucrados en la labor de cobranza corporativa, mejorando gradualmente conforme a la aplicación del *programa de motivación* y los sub programas.

- También se ha implementado la capacitación proporcionada por parte de la empresa, destacando los temas principales; la participación del empleado, el reconocimiento, la comunicación, capacitación, desarrollo y el liderazgo.

e. Responsable

Gerente, jefe de cobros y monitor

f. Supervisión

Gerencia de cobros.

3.10.5 Sub programa de liderazgo

a. Introducción

El liderazgo situacional, es el que más responde a las necesidades del **departamento de cobros**, debido a su diversidad de aplicación, pues este se adapta a las distintas circunstancias que se presentan diariamente, considerando que las atribuciones que se realizan en las labores habituales, no son monótonas. Lo que genera un clima de confianza y acercamiento, entre el jefe y subalternos, dejando atrás la desconfianza y temor a dar opiniones. Por lo que es necesario que los

miembros del equipo, sean influenciados en forma positiva y participativa, contribuyendo a la optimización en el logro de las metas y objetivos por cumplir.

b. Objetivos

- Desarrollar un entorno positivo y agradable de trabajo, que promueva la participación de los miembros del grupo, en la generación de ideas y toma de decisiones.
- Establecer un liderazgo de influencia e inspiración (conseguir seguidores), que motive a los empleados, a esforzarse más por mejorar los resultados y que además se adapte a cada situación.
- Crear en los miembros de la unidad de análisis, admiración, respeto y voluntad hacia el gerente, jefe y supervisor, para seguir entusiastamente cada instrucción girada por ellos.

c. Plan de acción para el sub programa de liderazgo

En el cuadro 14 se establecen estrategias enfocadas a la implementación del liderazgo situacional, que se adecue a las circunstancias y necesidades del **departamento de cobros**. Éste tipo de influencia promueve la participación y favorece la motivación. Facilita el desarrollo y desempeño de los trabajadores, por lo que se les capacita, promueve la participación en la toma de decisiones, fomenta una cultura de liderazgo entre ellos y enfatiza en la importancia de ser dirigidos positivamente, así como poder ser influencia a los compañeros de trabajo, clientes internos y externos, entre otros.

Cuadro 15

Plan de acción para el sub programa de liderazgo

Hoja 1/2

Objetivo: implementar el liderazgo situacional, que vaya de acuerdo a las circunstancias y/o necesidades existentes.							
Estrategia: capacitación							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Solicitar al Instituto de Capacitación de la Corporación, que realice la capacitación de liderazgo a los miembros de la unidad	1 hora	Monitor	Fijar fecha y hora en que se llevará a cabo la capacitación	Verificar la agenda de trabajo del instituto	Seguimiento sobre los avances por parte de gerencia de cobros	Contacto telefónico y vía e-mail con instituto	Q 281.25
Impartir la capacitación sobre liderazgo al gerente, jefe y supervisor de cobros	1 hora diaria durante una semana	Instituto de capacitación de la corporación	Actitud de liderazgo situacional	Realizar un test, con preguntas referentes al tema	Desempeño diario de labores	Contacto directo con director de instituto	Q 1,406.25
Estrategia: implantar el liderazgo situacional							
Implementar el liderazgo situacional, respondiendo a cada eventualidad con una actitud que los impulse a actuar de acuerdo a la necesidad de las circunstancias, considerando que las condiciones de trabajo son variables	1 día al mes, durante todo el año	Gerencia y jefe	Inspirar a los empleados positivamente	Cumplimiento de metas y objetivos propuestos individualmente y en equipo	Comparar resultados semanales	Informes reuniones planes seguimiento a bitácora de casos	Q 19,000.00
Van:							Q 20,687.50

Cuadro 15

Plan de acción para el sub programa de liderazgo

Hoja 2/2

Objetivo: implementar el liderazgo situacional, que vaya de acuerdo a las circunstancias y/o necesidades existentes.							
Estrategia: aceptar la participación de los empleados en la toma de decisiones							
Tarea	Tiempo	Responsable	Meta	Evaluación	Supervisión	Método	Costo
Vienen:							Q 20,687.50
Promover la participación del empleado en la toma de decisiones, por medio del "programa de participación del empleado", que va enfocado a su desarrollo motivacional	2 horas al mes	Gerente, jefe y monitor	Desarrollo de empleados proactivos, diligentes y con iniciativa	Resultados del "Programa de participación del empleado" (es parte de la propuesta)	Información sobre los avances obtenidos de la ejecución del programa, por medio de reuniones y reportes entre monitor, jefe y gerencia	Reuniones, informes, prácticas, participativas, planes programas buzón de sugerencias	Q 4,750.00
Estrategia: cultura de liderazgo en miembros del equipo							
Desarrollar el líder que todos tenemos dentro, por medio del reconocimiento de la influencia que se puede ejercer a otras personas, como son: compañeros de trabajo, de jerarquía lineal, ascendente, descendente, también a clientes, entre otros	4 horas al mes	Gerente, jefe y ejecutivos	Promover el trabajo en equipo y promover la proactividad e iniciativa en los miembros del grupo	Medición de propuestas y realizadas, verificando el buzón de sugerencias	Información obtenida sobre avances obtenidos de la ejecución del programa	Reuniones, informes, prácticas, participativas, planes programas buzón de sugerencias	Q 9,500.00
Sub total:							Q 14,250.00
Total:							Q 34,937.50

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

d. Evaluación

La evaluación del sub programa, se realiza en forma trimestral, con el objetivo de verificar si los objetivos se han cumplido o no, esto por medio de informes generados por el jefe de cobros, y trasladados a la gerencia de cobros, para que en conjunto con el monitor se retroalimente y permitan notar si existe ya, un cambio de actitud en el equipo, y si éste se refleja en la eficiencia de las labores y sugerencias propositivas emitidas para realizar mejoras en metas y objetivos. Además se debe evaluar si los líderes están inspirando e influenciando a los trabajadores, y si éstos se están desarrollando también como seguidores e inspiradores influenciar positivamente en otros, entiéndase compañeros de trabajo, clientes internos y externos, lo cual se puede determinar al observar el incremento señalado en porcentajes de recuperación de carteras de cuentas por cobrar. Que es un resultado de motivar a los empleados y desarrollar habilidades, culturas, fomentar cambios que planteen una solución a corto y largo plazo, por medio de la propuesta.

Estándares del objetivo

- Las personas encargadas del departamento, accedieron a poner en práctica el liderazgo situacional aceptando que es el que más se adecúa a las necesidades de la unidad, debido a que las circunstancias de tareas y las prioridades en las atribuciones son variantes y determinadas por otros eventos, como la distribución y vencimiento de facturas, entre otros, y que requieren que su jefe los influencie a lograr el desempeño eficiente, de acuerdo a las condiciones existentes.
- Para el desarrollo del *programa de motivación*, el liderazgo del gerente, jefe y supervisor, debe permitir la participación de los empleados, debe promover que éstos tomen decisiones a su nivel jerárquico, basándose en criterios dirigidos, y deben ser respaldados en todo momento, ante clientes internos y externos. Además la influencia que se ejerza dentro del equipo debe adecuarse y adaptarse a las tareas y tiempos que éstas impliquen,

proporcionándoles además todo el apoyo para la ejecución y desempeño de las labores.

- Este sub programa permite que los trabajadores desarrollen su propio liderazgo, esto no significa que no respeten las líneas de autoridad, sino que promueve que todos sean influenciados de manera adecuada por los líderes a cargo, en forma descendente, ascendente y horizontal, pues los ejecutivos de cobro, además de ser influenciados por el gerente y jefe, pueden influenciar al resto del equipo, a los clientes para que paguen oportunamente, para que no desistan del servicio, entre otros. Por lo que si éstos son motivados como resultado de la implementación, van a recibir y transmitir influencia positiva a los demás.

e. Responsable

Gerente, jefe y monitor.

f. Supervisión

Gerencia.

3.11 RESÚMEN DE LA PROPUESTA DEL CASO PRÁCTICO

La propuesta del programa de motivación busca resolver la problemática relacionada con el personal del **departamento de cobros**, la cual se generó por la falta de dicha herramienta. Para el desarrollo del mismo, fue necesario desarrollar una investigación documental y/o de campo.

Por lo cual, para resolver los problemas encontrados, se ha desarrollado el presente programa de motivación, que incluye los sub programas de participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo; que proponen una alternativa para mejorar la motivación y como consecuencia, contribuyen a incrementar los resultados obtenidos por la unidad de análisis.

Para evitar que la problemática tenga efectos negativos en el personal del área investigada, deberá revisarse y controlar periódicamente la utilización del programa de motivación, para el **departamento de cobros**. Por lo que posteriormente a las reuniones de seguimiento y verificación, deberá actualizarse anualmente y adecuarse a las circunstancias específicas.

Se determinó que la causa de los problemas de motivación, tiene su origen en la poca participación que tenían los empleados en el aporte de ideas y toma de decisiones, así como la falta de reconocimiento al desempeño eficiente, no involucrarse en la resolución de problemas de su cartera asignada, lo que impedía el desenvolvimiento de los empleados, creando un ambiente de apatía y resistencia al cambio.

Por lo que se estableció que la colaboración existente en el personal del departamento de cobros, estaba limitada y condicionada, por temor a errar, preferían no involucrarse en las actividades de sus labores que requerían tomar decisiones, aportando como solución la implementación del sub programa de participación.

Luego de evaluar el apoyo que reciben los trabajadores de la unidad de análisis, para la toma de decisiones de acuerdo al puesto y a los conocimientos por la experiencia que poseen, como el respaldo que necesita del jefe, ante los clientes internos y/o externos, se determinó que no cuentan con éste, además no se les reconoce el esfuerzo realizado, por lo que se ha elaborado el sub programa de reconocimiento para el empleado.

Se determinó que la comunicación sostenida entre el jefe y los subalternos, no es clara y eficiente, pues la mayoría de los subalternos necesitan seguir lineamientos específicos orientados a la calidad de los productos. Además requieren libertad y establecimiento de comunicación directa con los clientes asignados a la cartera asignada. Por lo que la comunicación debe fluir en ambas vías, creando reciprocidad

ascendente, descendente y horizontal. Por lo que se ha desarrollado un programa de comunicación, que establece actividades y estrategias enfocadas a mejorarla.

El estilo de liderazgo que se implementaba en el **departamento de cobros**, según la investigación realizada, es el autoritario, pero éste no favorece la motivación, por lo que en la implementación de la propuesta, se desarrolló el sub programa de liderazgo, que busca incorporar el situacional, ya que se adapta a cualquier situación, sin dejar de influenciar, pero de forma positiva.

El programa de motivación es una propuesta de solución a la problemática expuesta anteriormente, con la finalidad de desarrollar un cambio de actitud en los empleados que generen un incremento en la obtención de resultados, con el cumplimiento de metas y objetivos, superando las expectativas de la gerencia. Por lo que el mismo se practicó en el año 2010, reflejando importantes avances en la recuperación de carteras, así como la oportunidad de aportar ideas y ser parte de un cambio positivo dentro del área financiera.

**Cuadro 16
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA**

No.	Sub programas de	Costo
1	Participacion del empleado	Q 37,406.25
2	Reconocimiento para el empleado	Q 12,583.75
3	Comunicación	Q 45,406.25
4	Capacitacion y desarrollo	Q 26,718.75
5	Liderazgo	Q 34,937.50
Costo total del programa		Q 157,052.50

Fuente: elaboración propia. Años 2010.

El costo total de la propuesta asciende a Q. 157,052.50, cabe mencionar que el mismo fue calculado en base a la hora hombre, como se especifica en cada uno de los sub programas antes descritos. El costo total de la propuesta, fue aceptado favorablemente por la gerencia, debido a que para el desarrollo del caso práctico se

utilizaron los recursos disponibles en el **departamento de cobros**, ya que cuentan con un instituto de capacitación, que provee las instalaciones, equipo y personal adecuado, y que anteriormente no se estaba utilizando en beneficio de la unidad de análisis. Asimismo las capacitaciones se realizaron principalmente día sábado, por lo que no afectó su jornada laboral. Es importante resaltar que la asignación mensual de la cartera de cobro corporativo, se estima en decenas de millones de quetzales, por lo que el costo total del programa de motivación, es poco significativo, considerando la forma como esta calculado y que las tareas asignadas en cada sub programa, son parte del desempeño diario de los empleados, a esto se suma el hecho, que dichas tareas favorecen el logro de metas y objetivos en forma individual y grupal.

CONCLUSIONES

1. El departamento de cobro cuenta con personal experimentado ya que todos poseen entre 7 y 12 años de laborar en la unidad, y durante la investigación se estableció que existen varios problemas con el personal, lo cual se debe a la falta de un programa de motivación, por lo que se ha comprobado la primera hipótesis.
2. Los empleados no participan activamente en la aportación de ideas que contribuyan a el logro de metas y objetivos, de las gestiones de cobros, no tienen identidad en el puesto, mostrando indiferencia y apatía, ya que evaden involucrarse en la toma de decisiones respecto al puesto que desempeñan, evitando responsabilizarse de las acciones y consecuencias que se generen, lo cual repercute directamente en el logro de metas y objetivos de las carteras de cobros.
3. Los trabajadores no se sienten estimados dentro de la unidad de análisis, ya que no se les reconoce por el desempeño eficiente, lo cual no los motiva a seguirlo haciendo. Por lo cual admiten que no están dispuestos a trabajar tiempo extra para conseguir el logro de metas y objetivos, debido a que indican que no se les retribuyen las horas extras de acuerdo a la ley. Lo que ha generado que no se cumplan las metas propuestas y no se han superado las expectativas de la Dirección Financiera en forma uniforme en todos los sectores que conforman la cartera de cobro e indican que no hay motivadores que los impulsen a realizar su labor con excelencia, lo cual causa efectos en su vida personal.
4. Existen problemas de comunicación a nivel interno, dentro de los miembros de la unidad, pues no se cuenta con los canales de comunicación adecuados, y la existente no fluye de manera ascendente, descendente y horizontal.

Pues hay deficiencias en la comunicación entre compañeros, lo cual afecta cuando se rotan las carteras de cobros, y la comunicación con clientes internos y/o externos se ve influenciada y dependiente de la opinión personal del jefe, además las políticas existentes no son estándares para todos los clientes, lo que dificulta la toma de decisiones, con las condiciones actuales. Además se pierde tiempo y esfuerzo, por no transmitir correctamente las instrucciones y lineamientos para la elaboración de reportes y tareas.

5. La capacitación en los empleados de la unidad de análisis, es casi inexistente, pues únicamente se capacita al jefe y gerente de la unidad, considerando que es innecesaria y una pérdida de tiempo que debe invertirse en el trabajo, lo que pone en riesgo la calidad de la mano de obra, por no estar actualizados. A esto se suma la falta de interés por capacitarse personalmente por medio del estudio de una carrera universitaria. Este factor ha contribuido a que no sean competentes para optar a otros puestos, por no cumplir con el perfil del puesto. Además no se cuenta con un plan estratégico que provea de lineamientos a seguir para determinar que empleados pueden aplicar para ascensos o traslados dentro de la compañía.
6. Actualmente se implementa el liderazgo autoritario, el cual no contribuye a la motivación, ya que interfiere en la participación de los empleados para el aporte de ideas propositivas de solución, no favorece el reconocimiento de un buen desempeño, no permite mejoras en la comunicación, por el contrario las limita y no por temor a ser reprendidos prefieren no involucrarse en aspectos de decisión de los clientes asignados a las carteras de cobros. Creando dependencia entre los miembros del equipo, lo cual deposita toda la responsabilidad del éxito o fracaso de la gestión de cobros, en el jefe y el mismo se hace lento y poco eficiente.

7. La puesta en práctica del programa de motivación, creó un cambio en la actitud de los empleados, pues se han aprovechado las carencias encontradas en la investigación, para utilizar dichas necesidades como motivadores, generadores de impulsos que busquen la satisfacción, de acuerdo al ciclo motivacional. En el desarrollo de éste, surgieron condiciones desmotivadoras como: despido de trabajadores por su actitud negativa y por no alcanzar las metas trazadas por la gerencia. Esto generó que dos carteras fueran unificadas y por ende, el trabajo aumentó para dos ejecutivos, por lo que se confirma la desmotivación de los miembros del **departamento de cobros**.

RECOMENDACIONES

1. La implementación del programa de motivación, en forma periódica y retroalimentación constante, que permita dar seguimiento a las tareas contenidas en los sub programas de participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo. Asimismo, debe actualizarse de acuerdo a las necesidades y hallazgos encontrados durante la puesta en práctica.
2. Implementar el sub programa de participación del empleado, que permita a éstos aportar ideas propositivas, que busquen la mejora en el desempeño, otorgándoles la oportunidad de involucrarse de forma responsable en las decisiones que afecten su rendimiento. Además busca estimular la necesidad de pertenencia de los empleados de la unidad.
3. Ejecutar el sub programa de reconocimiento para motivar a los trabajadores, estimulando la necesidad de estima de éstos, alentándolos a ser constantes en alcanzar sus logros y buscar la excelencia en las labores. Por lo que debe actualizarse anualmente y evaluar periódicamente los avances en beneficio de su aplicación.
4. Se debe desarrollar y actualizar anualmente el sub programa de comunicación, el cual provee a la gerencia, las estrategias encaminadas al establecimiento de canales de comunicación adecuados y fluidos, que mejoren los tiempos, calidad de tareas y atribuciones, que se realizan para el logro de metas y objetivos. La comunicación debe ser clara, eficiente y eficaz, por medio de la utilización de medios escritos, electrónicos y cara a cara. Se establece como un proceso continuo ya que la comunicación favorece la motivación por medio de la especificación de metas y tareas definidas, que mejoran la calidad.

5. Para optimizar la influencia del jefe y el supervisor, se propone la implementación del liderazgo situacional, el cual contribuye positivamente a la motivación, pues promueve la participación de los empleados, adecuándose a cada circunstancia prevista o no, dentro de la unidad, enfocándose principalmente en lograr que el equipo, cumpla con las expectativas de la gerencia y la Dirección Financiera con una actitud positiva que promueva la proactividad, y que se desarrolle objetivamente en la práctica, por medio del desarrollo continuo del sub programa de liderazgo.

6. Establecer la capacitación constante en los temas de actualización sobre los nuevos servicios, técnicas de cobro, participación de los empleados, reconocimiento al desempeño, comunicación eficiente y eficaz, desarrollo de carrera y liderazgo. Además de ejecutarse el sub programa de capacitación y desarrollo, deben motivarse a los trabajadores, para que busquen calificar su desempeño, por medio de la capacitación personal que se obtiene con la educación superior, proporcionando oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Como un premio y reconocimiento a los trabajadores que se esfuercen por destacar, mediante el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

7. Derivado de la puesta en práctica, la actualización anual y retroalimentación constante del programa de motivación, son eminentemente necesarios para el desarrollo exitoso de los sub programas de: participación, reconocimiento, comunicación, capacitación, desarrollo y liderazgo. Y a la Gerencia de Cobros y Dirección Financiera, se recomienda implementarlo gradualmente en otras unidades de la empresa, previo a investigación necesaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, IDALBERTO, “**Administración de Recursos Humanos**”, octava edición, McGraw Hill, México: Litográfica Ingramex 2007. 499 p.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO, “**Teoría, Proceso y Práctica**”, tercera edición, McGraw Hill, Colombia 2000.415 p.
3. DAVIS, KEITH; NEWSTROM, JOHN W., “**Comportamiento Humano en el Trabajo**” undécima edición, McGraw Hill, México: Litográfica Ingramex 2003. 622 p.
4. KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ, “**Administración: una Perspectiva Global**”, décima Ed., México DF 1996. 745 p.
5. ORTIZ, FRIDA; GARCÍA, MARÍA DEL PILAR, “**Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas**”, México: Limusa, 2000. 158 p. ilustr.
6. REYES PONCE, Agustín. “**Administración Moderna**” México. Limusa, S.A. de C.V., 1994. 480 p.
7. ROBBINS, STEPHEN P., “**Comportamiento Organizacional**” 8a. Edición, Prentice Hall, México 1999. 816 p.
8. STONER, JAMES A.F.; FREEMAN, R. EDWARD; ET ALL, “**Administración**”; 6ta. Ed. México Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 688 p.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Investigador: Jackeline Katty Isabel Bran Avalos

Instrucciones:

A continuación se le presenta un cuestionario de 44 preguntas, por favor responder en forma honesta y precisa, y que con esta herramienta se busca determinar la situación actual de la motivación, en los miembros del **departamento de cobros** de una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, como parte del trabajo de tesis que se realiza.

BOLETA No. 1

INFORMACIÓN GENERAL

No.	Pregunta	de 18 a 15 años	de 26 a 30 años	de 31 a 35 años	de 36 a más
1	¿En qué rango se encuentra su edad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Bachiller en CCLL	Perito contador	Maestro de educación primaria	Secretariado
2	¿Qué título a nivel medio posee?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Menos de 1 año	Menos de 5 años	Menos de 10 años	De 10 años a más
3	¿Tiempo de laborar en el departamento de cobros ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Administración de empresas	Ingeniería industrial	Contaduría pública auditor	Ciencias jurídicas y sociales
4	¿Cuál es la carrera universitaria que actualmente estudia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	¿Con el salario que percibe, puede satisfacer las necesidades de su familia, como: alimentación, vestuario, vivienda y educación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NECESIDAD DE SEGURIDAD

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	¿Las limitaciones para desempeñarse en su trabajo, producen efectos en su vida personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	¿Considera que el trabajo que realiza es acorde al salario que percibe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	¿Siente seguridad en su trabajo, en el aspecto laboral y humano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	¿Existe comunicación fluida entre usted y sus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10	¿Existe comunicación fluida entre usted y su supervisor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	¿Existe comunicación directa y positiva con su jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	¿Existe buena comunicación con el personal a su cargo (mensajeros)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	¿Se le informa con antelación sobre los eventos que pueden influir en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	¿Cuándo se le dan instrucciones, se hace en forma clara, específica e invariable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	¿Se le ha informado sobre la existencia de políticas de cobros, además de explicarle en qué casos las puede implementar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	¿Considera que el trato que recibe de su jefe es autoritario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	¿Su jefe promueve su participación en las decisiones importantes de su área?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	¿Para usted representa un motivador cuando su jefe le señala sus errores frente a los demás, para no volver a reincidir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NECESIDAD DE PERTENENCIA

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19	¿Considera que pertenecer al departamento de cobros , es útil a su vida personal y al desarrollo de la carrera que desea dentro de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	¿Tiene participación en la toma de decisiones que se hacen en su departamento, de acuerdo a su nivel jerárquico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	¿Existen criterios definidos que le permiten tomar decisiones, para resolver problemas cotidianos, de acuerdo a su nivel jerárquico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	¿Su jefe delega responsabilidad directa sobre los resultados obtenidos de su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	¿Cuándo se le delega responsabilidad, se le brindan todas las herramienta y criterios necesarios para cumplir sus objetivos exitosamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	¿Participa activamente en la aportación de ideas que contribuyan al logro de los objetivos de su unidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25	¿Ser parte del departamento de cobros , es su mejor opción dentro de la empresa, de acuerdo a su capacidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NECESIDAD DE ESTIMA

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26	¿Las condiciones actuales de trabajo, contribuyen a su estima en el puesto que desempeña?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	¿El puesto que desempeña, dentro del departamento de cobros , le permite poner en práctica todas sus habilidades y conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	¿Se le reconoce de alguna forma, cuando realiza con excelencia sus tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	¿Le gustaría que como reconocimiento a un buen trabajo, se le diera un reconocimiento económico o la oportunidad de aplicar para un ascenso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	¿Cuándo obtiene avances importantes en el desempeño de sus tareas, se le felicita alentándolo a lograrlo nuevamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	¿Cuenta con motivadores que lo impulsen a realizar su trabajo con excelencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	¿Considera que sus conocimientos y experiencias adquiridas pueden ayudar a mejorar los resultados a obtener en el departamento ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	¿El puesto que desempeña le proporciona estatus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34	¿Recibe capacitación por parte de la empresa, por lo menos una o dos veces al año?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	¿Considera que la experiencia y conocimientos adquiridos, hacen innecesaria la capacitación, en su departamento ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	¿En el tiempo que tiene de laborar, ha sido ascendido por lo menos una vez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	¿Ha tenido algún ascenso o promoción, en los últimos dos años?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----	----------	-----------------------	------------	---------------	--------------------------

38	¿Representa el departamento de cobros , una oportunidad para desarrollar carrera dentro de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	¿En el departamento que labora, tiene oportunidad de ascender o ser promovido dentro de la misma empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	¿Le gustaría que el esfuerzo que agregue a sus labores, sea premiado con ascensos y oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro del departamento de cobros ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	¿Cree que puede mejorar su rendimiento, con las condiciones actuales de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Está dispuesto en trabajar tiempo extra o fin de semana, cuando sea necesario para alcanzar las metas del departamento ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	¿Ha podido alcanzar sus metas y objetivos a cabalidad en los últimos seis meses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	¿Con frecuencia supera las metas trazadas por la dirección financiera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡ MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y HONESTIDAD CON QUE RESPONDIÓ ESTAS PREGUNTAS !

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Investigador: Jackeline Katty Isabel Bran Avalos

Instrucciones:

A continuación se le presenta una guía de observación, como complemento de la boleta de encuesta (anexo 1), con este instrumento se busca observar detalladamente la situación actual de la motivación, entre los miembros del **departamento de cobros** de una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, como parte del trabajo de tesis que se realiza.

GUÍA OBSERVACIÓN DE CAMPO

INFORMACIÓN GENERAL

No.	Pregunta	Especificación de observación
1	Instalaciones físicas	
2	Seguridad industrial	
3	Sistema de seguridad	
4	Horario de trabajo	

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

No.	Pregunta	Especificación de observación
5	El salario que percibe, puede satisfacer las necesidades de su familia, como: alimentación, vestuario, vivienda y educación.	
6	Relación entre el salario que perciben y la vida familiar y condiciones socio económicas	

NECESIDAD DE SEGURIDAD

No.	Pregunta	Especificación de observación
7	Limitaciones para desempeñarse en su trabajo	
8	El trabajo que realiza es acorde al salario que percibe	
9	Siente seguridad en su trabajo, en el aspecto laboral y humano	
10	Existe comunicación fluida entre usted y sus compañeros de trabajo	
11	Existe comunicación fluida entre usted y su supervisor	
12	Existe comunicación directa y positiva con su jefe	
13	Existe buena comunicación con el personal a su cargo (mensajeros)	
14	Se informa con antelación sobre eventos que pueden influir en su trabajo	

No.	Pregunta	Especificación de observación
-----	----------	-------------------------------

15	Cuándo se le dan instrucciones, se hace en forma clara, específica e invariable	
16	Se le ha informado sobre la existencia de políticas de cobros, además de explicarle en qué casos las puede implementar	
17	Considera que el trato que recibe de su jefe es autoritario	
18	Su jefe promueve su participación en las decisiones importantes de su área	
19	Para usted representa un motivador cuando su jefe le señala sus errores frente a los demás, para no volver a reincidir	

NECESIDAD DE PERTENENCIA

No.	Pregunta	Especificación de observación
20	Considera que pertenecer al departamento de cobros , es útil a su vida personal y al desarrollo de la carrera que desea dentro de la empresa	
21	Tiene participación en la toma de decisiones que se hacen en su departamento, de acuerdo a su nivel jerárquico	
22	Existen criterios definidos que le permiten tomar decisiones, para resolver problemas cotidianos, de acuerdo a su nivel jerárquico	
23	Su jefe delega responsabilidad directa sobre los resultados obtenidos de su trabajo	
24	Cuándo se le delega responsabilidad, se le brindan todas las herramienta y criterios necesarios para cumplir sus objetivos exitosamente	
25	Participa activamente en la aportación de ideas que contribuyan al logro de los objetivos de su unidad	
26	Ser parte del departamento de cobros , es su mejor opción dentro de la empresa, de acuerdo a su capacidad	
27	Las condiciones actuales de trabajo, contribuyen a su estima en el puesto que desempeña	
28	El puesto que desempeña, dentro del departamento de cobros , le permite poner en práctica todas sus habilidades y conocimientos	

NECESIDAD DE ESTIMA

No.	Pregunta	Especificación de observación
29	Se le reconoce de alguna forma, cuando realiza con excelencia sus tareas	

30	Le gustaría que como reconocimiento a un buen trabajo, se le diera un reconocimiento económico o la oportunidad de aplicar para un ascenso	
31	Cuándo obtiene avances importantes en el desempeño de sus tareas, se le felicita alentándolo a lograrlo nuevamente	
32	Cuenta con motivadores que lo impulsen a realizar su trabajo con excelencia	
33	Considera que sus conocimientos y experiencias adquiridas pueden ayudar a mejorar los resultados a obtener en el departamento	
34	El puesto que desempeña le proporciona estatus	

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN

No.	Pregunta	Especificación de observación
35	Recibe capacitación por parte de la empresa, por lo menos una o dos veces al año	
36	Considera que la experiencia y conocimientos adquiridos, hacen innecesaria la capacitación, en su departamento	
37	En el tiempo que tiene de laborar, ha sido ascendido por lo menos una vez	
38	Ha tenido algún ascenso o promoción, en los últimos dos años	
39	Representa el departamento de cobros , una oportunidad para desarrollar carrera dentro de la empresa	
40	En el departamento que labora, tiene oportunidad de ascender o ser promovido dentro de la misma empresa	
41	Le gustaría que el esfuerzo que agregue a sus labores, sea premiado con ascensos y oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro del departamento de cobros	
42	Cree que puede mejorar su rendimiento, con las condiciones actuales de trabajo	

No.	Pregunta	Especificación de observación
43	Está dispuesto en trabajar tiempo extra o fin de semana, cuando sea necesario para alcanzar las metas del departamento	
44	Ha podido alcanzar sus metas y objetivos a cabalidad en los últimos seis meses	

45	Con frecuencia supera las metas trazadas por la dirección financiera	
----	--	--

¡ MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y HONESTIDAD CON QUE
RESPONDIÓ ESTAS PREGUNTAS !

ANEXO 3

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEL DEPARTAMENTO DE COBROS**

Evaluación trimestral		Fecha: / / .		
Departamento de cobros		<input type="text"/> Trimestral		
Empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones		<input type="text"/>		
Apellidos y nombres				
Instrucciones:				
A continuación se listan los aspectos a evaluar para implementar el control del rendimiento en el desempeño de sus atribuciones, además de dar seguimiento a la implementación del programa de motivación y como afectan en el logro de metas y objetivos..				
Aspectos a evaluar	Aceptable	Bueno	Muy bueno	Excelente
Participación en la toma de decisiones				
Avances en los resultados de las carteras				
Involucramiento e integración				
Trabajo en equipo				
Logro de metas				
Logro de objetivos				
Comunicación fluye en ambas vías				
Respeto de canales de comunicación				
Mayor esfuerzo en busca de reconocimiento				
Desempeño eficiente en tareas				
Responsabilidad				
Colaboración				
Proactividad				
Puntualidad				
Retroalimentación de la entrevista				
(f) Empleado evaluado	(f) Monitor del programa			
	<input type="text"/>			
	Apellidos y nombres			
(f) Jefe de cobros				
Resultado General	Aceptable	<input type="text"/>	Bueno	<input type="text"/>
	Muy bueno	<input type="text"/>	Excelente	<input type="text"/>

ANEXO 4

Logo

**COMPAÑÍA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELEFONÍA
DEPARTAMENTO DE COBROS**

Opciones

REPORTE DE GESTIONES DE LLAMADAS DIARIAS

diarias

del al

META: 40 GESTIONES POR CADA EMPLEADO

Gestiones de llamadas por hora											
Código de e	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	Total
1											
2											
3											
4											
5											
Sub totales											

Listado de comentarios de gestiones

1
2
3
4
5
6
7
8
y mas

ANEXO 5

REPORTE DE COBROS

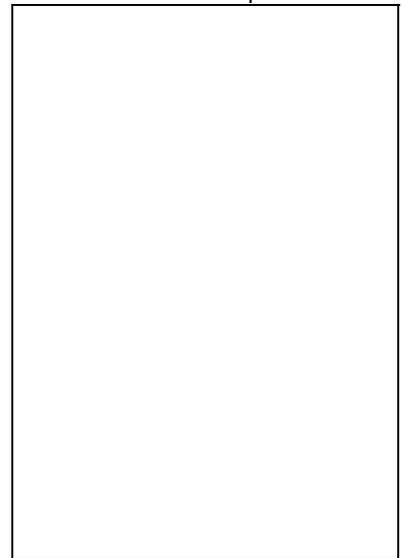
Fecha de reporte: / / .

Departamento de cobros
Empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones

Opciones del ____ al ____ Rango de fecha
diario
semanal
mensual
bimestral
trimestral

No.	Sector	Código de empleado	Monto de meta	Monto cobrado	% de Recuperación
1					
2					
3					
4					
5					

Gráfica de reporte



Comentarios

Resultados

Vo.Bo. Gerente de cobros

Vo.Bo. Jefe de cobros

Vo.Bo. Monitor

ANEXO 6
COMPARATIVO DE COBROS TRIMESTRAL

Departamento de cobros
Empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones

Fecha de reporte: / / .

Opciones del _____ al _____ Rango de fecha

No.	Sector	Código de empleado	1er. mes			2do. mes			3er. mes		
			Monto de meta	Monto cobrado	% Cobrado	Monto de meta	Monto cobrado	% Cobrado	Monto de meta	Monto cobrado	% Cobrado
1											
2											
3											
4											
5											

Gráfica
1er. mes

Gráfica
2do. mes

Gráfica
3er. mes

Comentarios

Resultados

--	--

Vo.Bo. _____
Gerente cobros

Vo.Bo. _____
Jefe de cobros

Vo.Bo. _____
Monitor

ANEXO 7
MINUTA DE CASOS CON PROBLEMAS

Departamento de cobros

Rango de fecha

del _____ al _____

Empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones

No.	Sector	Código de cliente	Nombre del cliente	Mora	Saldo	Problema	Nombre de contacto	Ejecutivo de ventas	Fecha de reporte	Fecha de solución	Resultados obtenidos de reunión

Participantes

 Jefe de cobros

 Jefe de ventas

 Ejecutivo de cobros

Retroalimentación en reunión con gerente de cobros y jefe de cobros

Total de casos asignados

Total de casos resueltos
