

308902

1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA 2c



ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS DE
CREDITO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
NORMA ANGELICA ARANDA LOPEZ
PARA OPTAR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. RICARDO DORANTES MIR

MEXICO, D.F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS DE CREDITO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

I N T R O D U C C I O N	1
C A P I T U L O 1: ADMINISTRACION DE PERSONAL	
1.1 ANTECEDENTES.....	4
1.2 DEFINICION.....	9
1.3 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	14
1.4 ESTRUCTURA.....	19
C A P I T U L O 2: FACTOR HUMANO	
2.1 QUE ES EL FACTOR HUMANO.....	33
2.2 MOTIVACION (Mc GREGOR,HERZBERG,MASLOW Y Mc CLELLAND).....	37
2.3 LIDERAZGO (SITUACIONAL, GRID GERENCIAL).....	53
2.4 COMUNICACION.....	66
C A P I T U L O 3: ENTRENAMIENTO	
3.1 DEFINICION	77
3.2 IMPORTANCIA.....	80
3.3 ENTRENAMIENTO Y EDUCACION	92
3.4 PRINCIPIOS DE ENTRENAMIENTO.....	100
3.5 PROCEDIMIENTO.....	105
3.6 EVALUACION.....	117
C A P I T U L O 4: CASO PRACTICO: SERVICIOS DE CREDITO	
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	126
4.2 NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	
4.2.1 DETECCION DE NECESIDADES.....	142
4.3 DESARROLLO DEL MANUAL DE ENTRENAMIENTO	
4.3.1 CUESTIONARIOS (ELABORACION, APLICACION).....	144
4.3.2 ELABORACION DEL MANUAL.....	145
C U E S T I O N A R I O	184
R E S U L T A D O S : G R A F I C A S	188
C O N C L U S I O N E S.....	181
B I B L I O G R A F I A.....	207

INTRODUCCION:

Las contribuciones y logros de las personas que actualmente se han dedicado a la capacitación para lograr el éxito de sus compañías, así como el bienestar y satisfacción de las personas que las integran, han sido muy importantes. Y como en cualquier campo profesional y dinámico, los logros pasados y presentes traen como consecuencia que los profesionales nos mantengamos al tanto de todos los cambios que se presentan.

Conforme nuestra sociedad avanza en tecnología y económicamente, se requiere de un desempeño eficiente de las actividades, y no sólo para satisfacer a la organización, sino también lograr mayor satisfacción para los empleados, porque se ha llegado a aprender que lo que es beneficioso para la organización, también a largo plazo, lo es para la gente.

Las personas que se sienten satisfechas en sus trabajos lo demuestran porque hacen uso al máximo de sus habilidades para llegar a los objetivos, haciendo contribuciones realistas e identificables.

Las organizaciones que no cuentan con actividades de entrenamiento dirigidas, están simplemente dejando que las personas adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones como a cada uno le parezca. Mediante el entrenamiento dirigido la empresa tiene la oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles a ella y al empleado mismo.

El Manual de Entrenamiento que se llevará a cabo en la Compañía "Tarjetas de Servicio S. A.", surgió por la detección de necesidades dentro del área de crédito, donde se busca que la gente sea más productiva en su trabajo actual, y además lograr un desarrollo para que pueda la gente progresar y tener éxito dentro de la organización. Todas las personas, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad.

Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su desempeño.

El aprendizaje es, precisamente, el punto de interés del entrenamiento. El entrenamiento existe para provocar aprendizaje. Es un proceso abierto, una secuencia de experiencias, una serie de oportunidades de aprender, en las que el sujeto está expuesto de modo más o menos sistemático a ciertos conocimientos o hechos. La conducta de este sujeto debe cambiar durante el proceso de entrenamiento, en algún aspecto, gracias al aprendizaje.

Para elaborar este Manual consideraré dos problemas generales:

1.- Si se debe segmentar el contenido del entrenamiento ¿Cómo?. Decidí que para detectar las necesidades específicas de los analistas de crédito debía elaborar un cuestionario, el cual se

divide en dos partes: primeramente se aplicará lo que se refiere a conocimientos de los productos que maneja la compañía, los servicios y por último los conocimientos de los objetivos de área. Una vez realizada esta primera parte, se obtienen resultados para poder ir planeando el entrenamiento a las personas, dependiendo de los resultados. La segunda parte será respecto a conocimiento de los instrumentos de trabajo y de los sistemas de cómputo que se utilizan en el departamento. Con todo esto se puede detectar un porcentaje de cómo está la situación del área de crédito, por tanto, podré enfocar de una manera más clara el manual.

2.- El segundo problema es saber que medios de entrenamiento deben usarse. Los medios de entrenamiento que se emplearán dentro de la compañía son variados, porque pueden ir desde una sencilla junta de los analistas con el supervisor, y otra es preparar ya un programa de entrenamiento intensivo para los analistas (lógicamente se comenzaría con las personas de nuevo ingreso y posteriormente las que tienen ya más años en la empresa).

Para llevar a cabo esto tendré que comunicar al departamento de Crédito el objetivo de realizar cuestionarios y pedir la colaboración de todos para la elaboración de un Manual de Entrenamiento de fácil acceso y de utilidad para todos.

C A P I T U L O 1

1.1 ANTECEDENTES

La Administración de Personal ha representado en todas las épocas un reto muy grande para todo tipo de organización, dado que cada generación de empleados está mejor educada y más preparada que la anterior, por tanto, los administradores deben de afrontar estos crecientes desafíos y para ello requieren un conocimiento global del comportamiento humano, permitiéndoles manejar de manera adecuada los problemas que se presentan.

La Administración de Personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual, dado que la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores, así que tiende a desarrollarse día tras día para brindar conocimientos que permitan a las personas no solo manejar cuestiones laborales, sino también aspectos motivacionales, de liderazgo, de entrenamiento, de desarrollo organizacional y personal, poder interpretar eficientemente contratos o convenios colectivos de trabajo.

Anteriormente las metas se lograban mediante el esfuerzo de grupos organizados que realizaban ciertas funciones de personal básicas, que por lo general este tipo de funciones se manejaban de un modo informal y primitivo y no es sino hasta principios del

s. XX que las funciones de la Administración de Personal empezaron a desarrollarse como áreas que requieren un manejo formal y especializado.

El surgimiento de la Administración de Personal se encuentra en la Edad Media, donde se da el nacimiento del adiestramiento de aprendices de los sindicatos y uniones obreras. Todo comienza cuando los dueños de talleres dedicados a una tarea particular, pensaron en organizar gremios con el fin de poder proteger sus intereses y a la vez servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio. Realmente estos gremios trajeron como consecuencia las Asociaciones Patronales que existen actualmente.

Una vez que los aprendices estaban completamente adiestrados, querían establecer talleres propios, pero la falta de capital se los impedía, por tanto, tenían que trabajar como empleados de otros trabajadores; más tarde estos empleados, conocidos en esos tiempos como los jornaleros, formaron gremios propios llamados "Gremios de pequeños propietarios", con el objeto de poder representar sus intereses y brindarse ayuda mutua, ésto da como origen los Sindicatos contemporáneos.

Otro aspecto del origen de la Administración de Personal, es el sistema fabril de producción, que se dió gracias al crecimiento del comercio y el aumento en el ingreso personal durante la Edad Media, lo cual provocó una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de producción artesanal, que no pudieron cubrir, por tanto, el desarrollo de la fuerza

mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. Esto también trajo como consecuencia mejores técnicas de producción y reducción de costos de los bienes requeridos.

En esta época, dada la concentración que se dió de obreros en fábricas, y las condiciones insalubres o peligrosas en que realizaban su trabajo, se vió la necesidad de promulgar algunas leyes para reglamentar ciertos aspectos del trabajo, primeramente el horario para mujeres y niños, esto se dió a fines de la década de 1880. Otras también promulgaron leyes para establecer sueldos mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que perjudicaran la salud y seguridad de los trabajadores. Otras leyes hablaban respecto a la compensación para los trabajadores con el objetivo de que se le dieran pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

Todas estas leyes que se fueron dando en esta época trajeron beneficios que originaron mejores condiciones de trabajo.

Otro sistema que se dió fué la producción masiva , la cual comenzó cuando fué posible establecer líneas de producción, con lo cual hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipos para ahorrar trabajo, dado que se podían planear las acciones a seguir para la producción de bienes, pero ésto produjo aumento en los costos generales y en los sueldos y salarios, lo que provoca la búsqueda de nuevas maneras de usar eficientemente los equipos de producción y la mano de obra mediante el uso de la

Administración Científica.

Como dice Frederick W. Taylor: "La Administración Científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia, basado en la recolección y análisis de datos." (1)

Este método permitió que se establecieran normas para medir el desarrollo de los trabajadores y poder proveer incentivos económicos, logrando que los procesos se simplificaran y las operaciones se hicieran más repetitivas. El enfoque científico que da Frederick W. Taylor en sus palabras constituía: "La sustitución de la investigación científica exacta y el conocimiento, por el antiguo juicio u opinión individual del trabajador o del jefe, en todos los asuntos relacionados con el trabajo realizado en el establecimiento" (2)

En base a lo que Taylor define como la Administración Científica, se obtiene que el trabajo no debe de ser medido subjetivamente, sino através de estudios de tiempo y movimientos para que se puedan establecer las normas de trabajo y los métodos adecuados para realizar un trabajo; y de esta manera evaluar de forma objetiva el trabajo.

En la década de 1900 la Psicología empezó a aplicarse a la Administración de Personal, donde uno de los pioneros más conocidos de la Psicología Industrial fué Hugo Munsterberg, con su libro "La Psicología y la eficiencia Industrial", ocasionando que se diera gran interés por las posibles aportaciones que podría dar la Psicología a la Administración, específicamente en las áreas de Selección, Capacitación y Motivación de los

empleados, principalmente en aquella época, pero actualmente la Psicología nos permite conocer otros rubros como lo son el comportamiento de las personas, la evaluación del desempeño humano, reclutamiento, análisis de cargos, la compleja naturaleza del hombre, la disonancia cognoscitiva.

El ambiente psicológico es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo, y sobre todo de lo que se relaciona con sus necesidades actuales.

En 1920, cuando la Dirección mostró mayor interés hacia las relaciones humanas y surgieron las primeras investigaciones de la conducta humana, así como también el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas, se logro una mejor dirección hacia el personal. Es importante mencionar que hay una diferencia entre relaciones humanas, que como su nombre lo indica se refiere a una relación más informal dentro de las organizaciones, y Factor Humano, que se enfoca ya más hacia la relación de las personas con la organización, donde se establecen políticas y objetivos a seguir.

A partir de este momento, la Administración de Personal empezó a tomar parte importante y ha sido reconocida como un campo de práctica y especialización funcional. La Administración de Personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes y poder establecer mejoras en el desempeño de las actividades.

El Departamento de Personal existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, pero fué hasta

1912 en donde se le da la categoría de Departamento.

La evolución del Departamento de Personal nos ha permitido observar que no es únicamente una rama de la Administración, sino que abarca otras ramas como: Psicología, Comunicación, Educación y áreas académicas como Matemáticas, Contabilidad, Economía, Sociología.

Todos estos cambios que se han venido dando dentro de la Administración de Personal y el desarrollo que han tenido dentro de las empresas los recursos humanos, es porque es un tema que no solo interesa a las personas que trabajan en el Departamento de Personal, sino también a todas aquellas personas que dirigen y supervisan el trabajo de otros, con lo cual se ha ido especializando la Administración de Personal ya que afecta al medio ambiente interno y externo de la organización.

1.2 DEFINICION

La Administración de Personal encierra actividades tales como Reclutamiento, Contratación, Capacitación, Evaluación y elaboración de nómina para el pago los empleados, en donde se involucra al personal tanto de Gerencia como la de Dirección que tiene una función de staff para apoyar a todos los gerentes de manera importante.

Desde mi punto de vista, la fuerza laboral constituye la parte más importante de una organización, dado que los recursos humanos tienen necesidades vitales que satisfacer y que sin este

elemento no sería posible la formación de organizaciones, por tanto hay que considerar que la organización debe procurar que los trabajadores laboren con agrado y conozcan los objetivos de la empresa; tomar en cuenta sus necesidades primarias y psicológicas; y que la relación de trabajo se establezca de acuerdo a la legislación del país en que se viva. La Administración de Personal no es función única de un grupo central de personas, sino que más bien es un trabajo en donde deben participar todos los gerentes.

En términos generales la Administración de Personal son los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal en materias como : análisis de puestos, planeación de las necesidades de mano de obra, el reclutamiento, selección, inducción y capacitación, programas de capacitación , programas relacionados con sueldos y salarios, la salud, la higiene, la seguridad industrial, consultoría , evaluación de desempeño y los contratos colectivos. Además trata de lograr un desarrollo de las personas en las organizaciones, dado que es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Mencionaré algunos conceptos de Administración de Personal:

"La Administración de Personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa" (3)

Tomando en cuenta esta definición, podemos observar que se incluyen funciones directivas (Planeación, Organización, Dirección y Control) y funciones operativas (obtención tanto de recursos materiales como humanos, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento).

Dentro de la Planeación se determinan los programas de Personal para que puedan contribuir a la consecución de las metas establecidas por la empresa. En este proceso se requiere de una gran participación e inteligencia por parte del Director de Personal respecto de la Administración de Recursos Humanos.

La Organización es un medio donde se establece una estructura de relaciones entre funciones, factores de personal y factores físicos.

La función de Dirección es la que se encarga de involucrar a la gente dentro de las organizaciones para lograr que realice su trabajo eficientemente y con gusto.

Todo esto debe de enmarcarse dentro de un contexto de control, para poder observar y comparar la acción que se toma con los planes y ver si se están llevando a cabo correctamente; y de lo contrario poder hacer correcciones o realineamientos de los mismos de forma inmediata.

Estas cuatro funciones son básicas y comunes en cualquier organización y están directamente relacionadas con las diferentes áreas operativas.

La consecución se refiere básicamente a la determinación de

los requerimientos que debe de tener el personal para hacer posible la realización de los fines de la organización.

Una vez que se ha seleccionado el personal adecuado, se debe de establecer un grado de desarrollo, esto es, que se debe de ir incrementando las capacidades a base de entrenamiento relacionado con la actividad propia que vaya a realizar; esta función seguirá creciendo a causa de los cambios tecnológicos, políticos y sociales que se vayan presentando.

El personal requiere de una retribución adecuada y equitativa por su contribución a los objetivos de la organización.

La integración básicamente se refiere a la conciliación de los intereses de la persona, los de la sociedad y los de la organización.

Por último, para poder lograr la continuación de las funciones mencionadas anteriormente, es lógico que se necesita de una última función operativa, que es la de mantenimiento, donde se trata de mejorar las condiciones que se han establecido.

Estas dos funciones, tanto directiva como operativa, tienen un mismo propósito, que es el de asistir a la realización de los objetivos básicos de la organización.

El término de Administración de Personal se puede definir en forma específica (mencionada con anterioridad) y general, que es la que se refiere a la administración de las personas en el trabajo, aspecto que debe de tomar en cuenta el administrador

para adquirir una responsabilidad que debe cumplir.

Como menciona Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos", la Administración de Personal es un área interdisciplinaria, donde se manejan conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina de Trabajo, etcétera. Menciona que los asuntos que son tratados dentro de la Administración, se refiere a una diversidad de campos de conocimiento tanto en aspectos internos como externos o ambientales de la organización. No hay leyes ni principios universales para la Administración de los Recursos Humanos.

"La Administración de Recursos Humanos es contingencial, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles". (4)

Con esto podemos decir que la Administración de Personal no se conduce con técnicas rígidas y permanentes, sino através de un carácter situacional, esto es, que es altamente flexible y adaptable, capaz de sujetarse a un desarrollo dinámico.

1.3 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

El papel de la Administración de Personal se había venido considerando como algo mecánico, donde sólo se tenía la función de mantenimiento de registros, pero ésto ha ido adquiriendo otros rubros através del tiempo, porque se está reconociendo que los recursos humanos son el activo más importante dentro de una organización.

El Director de una gran organización expresó: "Nosotros somos un negocio de personas; la manera en la cual opera nuestro Departamento de Personal puede significar el éxito o la ruína"(5).

Otro punto de vista parecido fué expresado por el ejecutivo de una de las líneas aéreas importantes de Estados Unidos: "El nombre del juego hoy día es el personal"(6).

Estas dos expresiones nos conducen a ver que un director o gerente no podrían salir adelante con la organización sin contar con personal; es por ello que cada día que avanza el Departamento de Personal está tomando un rol básico dentro de la organización y sobre todo en la toma de decisiones de la alta dirección o gerencia.

Todo este cambio, en lo que se refiere al papel de la Administración de Personal, trae como consecuencia un mayor interés en las funciones mismas del departamento, dado que se busca por parte de la alta dirección o gerencia establecer mejores programas de Capacitación, de Sueldos y Salarios, de la

Salud, Higiene, Seguridad Industrial y Contratos Colectivos.

Hay que tomar en cuenta que si las funciones del departamento de personal no se aplican correctamente o son deficientes, pueden ocasionar problemas y desequilibrios en la organización.

El Departamento de Personal tiene que estar siempre manteniéndose actualizado en relación a la materia, y poder comunicar sus conocimientos en forma oportuna y lograr convencer a los directores y gerentes de que su papel principal es la de proporcionar un apoyo continuo y así reducir los problemas que surjan en las distintas áreas, y mejorar la eficiencia.

La Administración de Personal, con actividades de Reclutamiento, Contratación, Capacitación, Evaluación, administración de sueldos y salarios, remuneración por incentivos, prestaciones o beneficios marginales, seguridad en el trabajo, sindicatos y relaciones laborales, relaciones obrero patronales, conflictos laborales de carácter individual, programas de capacitación, actividades de control, son parte de cualquier organización en donde deben intervenir, y por tanto son responsables, directores y gerentes de todas las áreas que van a ser apoyados de manera importante por el Director de Personal.

El papel de la Administración de Personal esta encaminado a evitar el cometer errores como lo serían: el contratar a la persona equivocada para el puesto, que exista alta rotación de personal, que las personas no realicen su mejor esfuerzo, perder el tiempo con entrevistas que no dejen beneficio, que no existan

precauciones para no incurrir en prácticas inseguras, que el trabajador piense que su retribución a sus aportaciones es injusta en relación a otros dentro de la misma organización, que por falta de capacitación disminuya la productividad y la eficacia.

Para no incurrir en estos errores, el gerente debe de elaborar planes, estructurar organigramas en donde se marquen claramente las áreas comprendidas así como niveles, contratar a la gente para los puestos indicados con el objeto de motivarla, evaluarla, desarrollarla. Elaborar tablas de compensación de acuerdo al desempeño y apegarse a las normas de higiene y seguridad.

La Administración de Personal busca conquistar y mantener a las personas en la organización, desarrollando su trabajo con eficacia, dando lo mejor de sí, con una actitud positiva; y para ello debe de establecer sus objetivos.

La Administración efectiva de Personal, para poder llevar a cabo su papel, necesita de tener personas muy bien capacitadas en el Departamento, para que a su vez puedan desarrollar los programas que establezcan y comunicarlos adecuadamente. Cabe recalcar que es muy importante que el director y el gerente tengan la habilidad de comunicar a sus niveles inferiores las acciones a seguir dentro de un programa(s) establecido(s) por el Departamento.

El departamento de personal es un área interdisciplinaria, que maneja conceptos de psicología industrial y organizacional,

de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho de trabajo, de ingeniería de seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de cibernética, refiriéndose a muchos y muy variados campos del conocimiento como aprendizaje individual y de cambio organizacional, de servicio social, carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, programas de administración de salarios y sueldos, disciplina y actitudes , interpretación de la leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, reponsabilidad a nivel de supervisión y de auditoría, en fin, un sinúmero de temas altamente diversificados.

Actualmente en las organizaciones se requiere de una mayor habilidad para lograr utilidades y poder tener una supervivencia continuada, puesto que existe mucha competencia y para llegar a permanecer y sobresalir se requiere del elemento principal: el Recurso Humano, de aquí la importancia de tener una administración efectiva de personal.

El papel de la Administración de Personal no es tan solo para las empresas lucrativas que buscan utilidades, sino que también se ha hecho necesaria su presencia en otro tipo de instituciones como Agencias Gubernamentales que en el presente vemos que han tenido que ampliar sus servicios y su fuerza de trabajo. Otros ejemplos son: las escuelas, los hospitales, los colegios y las fundaciones privadas que también han tenido que dedicar más atención a la Administración de Personal. Dada esta situación, la tendencia es minimizar la diferencia entre la Administración de Personal en términos de su especial aplicación,

a un tipo de organización en particular.

Como se menciona en el libro de Tyson y York "La especialización en la Administración de Personal ha contribuido al éxito de empresas famosas y, a través de ellas, a hacer avanzar el curso de la civilización".(7)

"La variación de culturas organizacionales y el ambiente tan cambiante en que se administran las personas, nos harían creer que no existe una línea regular en el desarrollo de la Administración de Personal aplicable a toda las organizaciones. Ningún modelo de Administración de Personal puede satisfacer todas las necesidades. Los problemas surgen cuando existe poca flexibilidad por parte de los administradores de personal para dar respuesta a las demandas cambiantes de su función. El manejo de esta variable, una actitud que agilice la respuesta hacia los problemas de personal, requiere necesariamente que los directivos tengan un criterio progresista que cuestione los principios en los que se fundamentan las decisiones. El enfoque por el que se aboga, persigue un cambio en los valores sociales, busca conocer el impacto que tienen en el mercado y los cambios tecnológicos sobre la fuerza de trabajo de manera que se genere una respuesta comprensiva, sensible y certera".(8)

Si dentro de la Administración de Personal se llevan a cabo todas las actividades concernientes al personal, pueden ayudar a que las organizaciones se adapten al ambiente cambiante y lograr la contribución de todos para el logro de objetivos organizacionales, es por ello que el papel de la Administración

de Personal dentro de cualquier organización es la base para que la civilización siga avanzando.

1.4 ESTRUCTURA

La importancia que tienen para los administradores los estudios sobre las organizaciones, se fundamenta en como debiera controlar los elementos que la componen y como se va a controlar a sí misma.

Para poder describir la estructura del Departamento de Personal, es necesario dar una parte introductoria respecto a las naturaleza de las organizaciones, dado que el problema central del tamaño y complejidad en las mismas, es algo a lo que se enfrentan no sólo los administradores de personal, sino también el personal que la conforma, puesto que muchas veces a los empleados no se les facilita describir la organización a la que pertenecen o relacionarse con ella. Por ello es importante aceptar que las organizaciones se necesitan estudiar y analizar para crear la base sobre la que se diseñen estructuras lo más eficaces posible, tanto en términos de productividad como en la satisfacción del individuo, en resumen, "La Estructura sigue a la Estrategia", por ello, no se puede establecer que una forma de organización sea mejor que otra, puesto que cada organización tiene su propia estrategia y tendrá consecuentemente su propia estructura.

Se han manejado cuatro enfoques para el estudio de las organizaciones:

"- Enfoque estructural: Este grupo incluye autores de la llamada escuela clásica o tradicional. Dichos autores se interesan fundamentalmente en estudiar las organizaciones formales y aspectos relacionados con ellas, como el diseño estructural, la determinación de responsabilidades y la legitimidad de la autoridad.

- Escuela de relaciones humanas: Quienes están de acuerdo con este enfoque destacan la importancia del individuo, sus necesidades y sus relaciones frente a la vida organizacional, así como la existencia de un sistema informal que se debe tomar en cuenta al diseñar organizaciones.

- Enfoque de sistemas: Los autores que se incluyen en esta categoría se interesan principalmente en la importancia de la interacción y las interrelaciones entre los elementos que componen a la organización, y entre las organizaciones y su medio.

- Estudios de contingencia: Esto es lo más reciente en estudios organizacionales y tiene relación con los enfoques estructural y de sistemas; sin embargo, destaca la necesidad de realizar estudios comparativos de campo para averiguar cómo son en realidad las organizaciones, a fin de analizar las interacciones de las variables internas o externas, y, con base en esto, diseñar organizaciones que tomen en cuenta las contingencias de diversas situaciones."(9)

Las diversas investigaciones que se han realizado sobre el comportamiento organizacional y las responsabilidades de la

administración han dado como conclusiones que los administradores deben de tomar en cuenta la naturaleza general de las organizaciones y sobre todo analizar perfectamente lo que se refiere a las interacciones que se presentan entre los elementos que componen a las organizaciones y los elementos del medio ambiente externo, así como de estar conscientes de que en una organización se presentan sistemas informales y formales, de las cuales hablaré más adelante. Y saber que para poder permanecer y crecer, las organizaciones necesitan desarrollar una capacidad de autoanálisis a fin de detectar y resolver sus propios problemas.

Ahora hablando más a fondo en relación a lo que se mencionaba de organización formal e informal tenemos que actualmente estos dos términos representan una parte del estudio de las organizaciones, es decir, se refiere en este caso al grado de estructuración que tienen las organizaciones.

La Organización Formal tiene la característica de tener una estructura bien definida en donde se manejan términos como autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. En esta estructura también se pueden definir los flujos de comunicación, se da una jerarquización de objetivos, se establecen claramente los cargos para cada miembro. La participación de sus miembros es consciente y sin un tiempo establecido.

Para Scott y Mitchell, la definición de organización formal se obtiene através del análisis que se haga a 4 elementos: sistema de actividades coordinadas, un grupo de personas, cooperación en cuanto a objetivos y autoridad y liderazgo,

quedando la definición : " Una organización formal es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo." (10)

La Organización Informal no esta estructurada, esta débilmente organizada, es muy flexible y espontánea. En cuanto a la naturaleza exacta de sus relaciones y actividades entre los miembros es inespecificada, la participación de las personas puede ser consciente o inconsciente y es difícil saber cuando una persona pasa a ser miembro de la organización. Una organización informal puede pasar a organización formal siempre y cuando defina actividades para cada miembro y se de una estructura.

Una organización puede tener varias definiciones pero lo más importante es tomar en cuenta que esta compuesta por actividades enfocadas a cumplir con un objetivo particular de acuerdo con un plan. Toda organización necesita de tener alguna finalidad, y saber como llegar a ese fin, estableciendo el ambiente interno que requiere para el desarrollo de todos los involucrados y además lograr la participación de todos porque de ellos depende la consecución de los fines. De aqui la importancia de que se de una organización formal porque su intención es establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva, siendo una guía en la que se establece la forma de realizarse las actividades. Aunque cabe aclarar que la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externa, así como a los cambios tecnológicos, por lo que se desarrollan relaciones informales para manejar estos nuevos

problemas se proyectan y diseñan para alcanzar objetivos.

Dentro de las organizaciones, entonces se pueden observar tres aspectos básicos: alcance de los objetivos, mantenimiento del sistema interno y adaptación al ambiente externo, todo esto con el fin de alcanzar la eficacia. Tomando todos estos aspectos entonces si podemos establecer una estructura adecuada de nuestro Departamento de Personal dentro de las organizaciones.

En la Administración de Personal no existen leyes o principios universales para que se realice esta función porque depende del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas vigentes, de la filosofía administrativa, de la concepción que se tenga respecto al hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles. Estos elementos a medida que van cambiando, afectan también la manera de manejar los recursos humanos.

La Estructura de la Administración de Personal se puede ver desde dos puntos de vista: Centralizada y Descentralizada. En una estructura centralizada los departamentos de recursos humanos localizados fuera (sucursales), son subordinados directamente por la Dirección de Recursos Humanos (matriz), la cual tiene autoridad centralizada sobre aquellos departamentos. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas en los distintos departamentos. La desventaja que se presenta es que la comunicación no es muy directa, son hechas a

distancia, y por tanta hay una demora, las decisiones son tomadas muchas veces sin un profundo conocimiento del problema del departamento. Ver figura No. 1

La estructura descentralizada es cuando en cada departamento o sucursal se encuentra una unidad y ahí reportan directamente al encargado que a su vez recibirá asesoría y apoyo de la Dirección de Personal. La ventaja que se tiene es que la comunicación es mucho más rápida y la solución de los problemas es la más adecuada porque el responsable esta más cerca de la situación. La desventaja será la heterogeneidad y diferenciación de criterios que habrá en las distintas sucursales o departamentos. Ver figura No. 2

Se presentan otras tres situaciones dentro de la estructura de personal: nivel decisorio, nivel ejecutivo y nivel de asesoría.

El nivel decisorio se presenta a nivel jerárquico de la Dirección, como se muestra en la figura No. 3 que representa la estructura funcional simple con la función de recursos humanos a nivel decisorio.

El nivel ejecutivo que reporta a un órgano decisorio, generalmente no considera los aspectos relacionados con los recursos humanos por la falta de un profesional capacitado, así que los problemas son resueltos por un elemento ajeno al departamento de personal que desconoce la complejidad de los mismos, tal y como se muestra en la figura No. 4 que muestra la estructura funcional simple con la función de recursos humanos

a nivel ejecutivo.

El nivel de asesoría de la presidencia se encarga de prestar servicios de apoyo y asesorías, como se muestra en la figura No. 5 la cual muestra la estructura funcional simple en la función de recursos humanos en posición de asesoría.

"Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de Administración de Recursos Humanos dependen del diseño de la organización, que es una consecuencia de diversos factores involucrados. Sin embargo, las concepciones respecto de las personas son causas importantes del papel que la Administración de Recursos Humanos tiene en cada organización". (11)

En todo Departamento de Personal debe de existir un sistema de información adecuado que proporcione datos oportunos para que la organización tenga un mejor funcionamiento.

Un sistema de información se puede definir como: "Una red de elementos estructurada para proveer un flujo de datos a las personas responsables de decidir. Está compuesta de procedimientos y equipos para almacenarla y procesarla, así como de métodos para compilarla y evaluarla y de personas que la administran y la usan". (12)

Los sistemas de información que se utilizan en el Departamento de Personal son básicos para tener conocimiento del desempeño de los empleados, para tomar decisiones respecto al personal que será seleccionado y capacitado, así como para

controlar los costos de mano de obra y tener un trato equitativo con cada empleado (sueldos y salarios, prestaciones de ley, prestaciones de la empresa y reconocimientos).

Este sistema nos ayuda a ver como se están ejecutando los planes del Departamento de Personal, así como los cambios que la organización requiera.

ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL: CENTRALIZADA

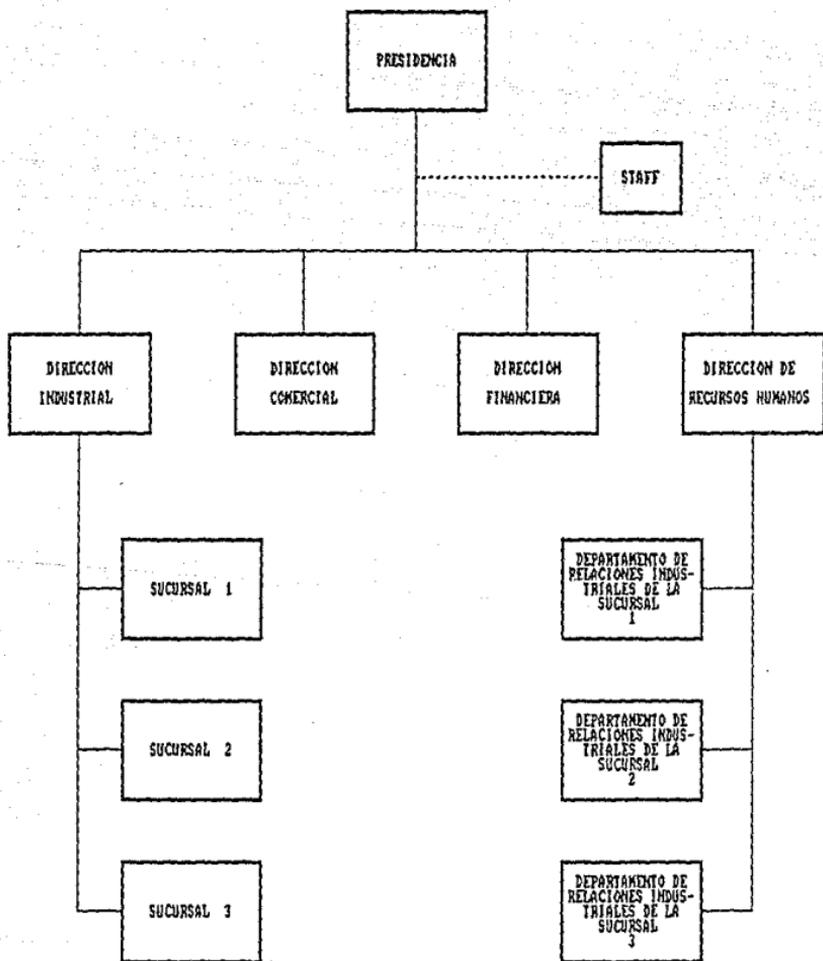
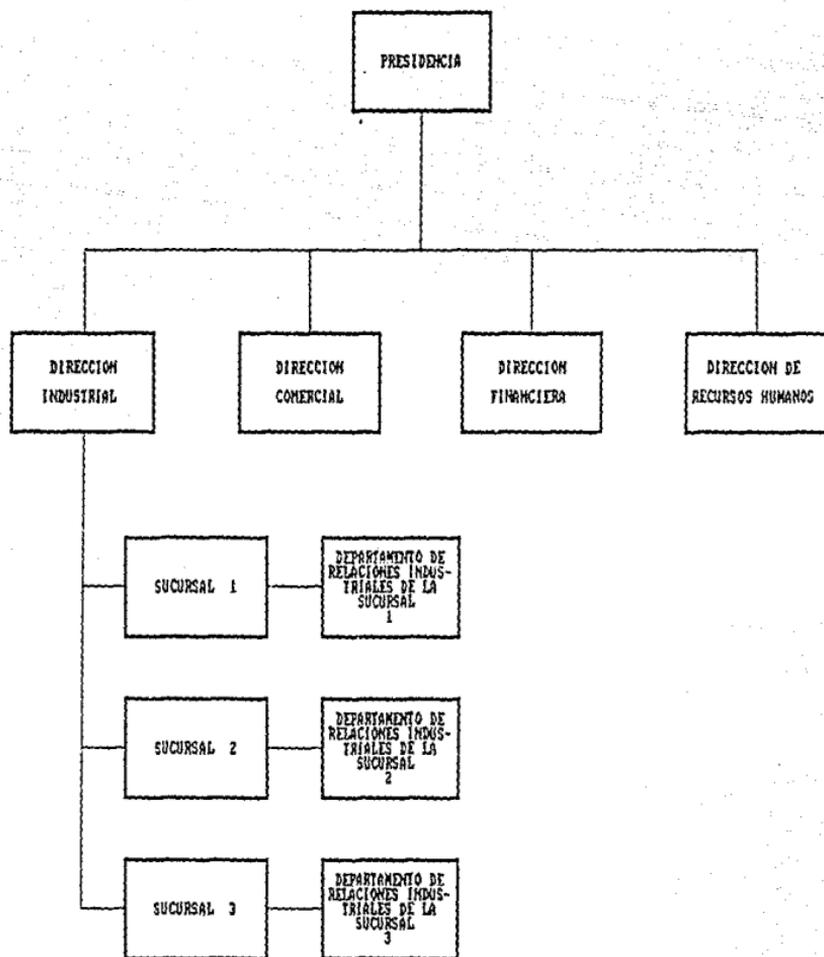


FIGURA NO. 1

ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL: DESCENTRALIZADA



ESTRUCTURA FUNCIONAL SIMPLE CON LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL DECISORIO

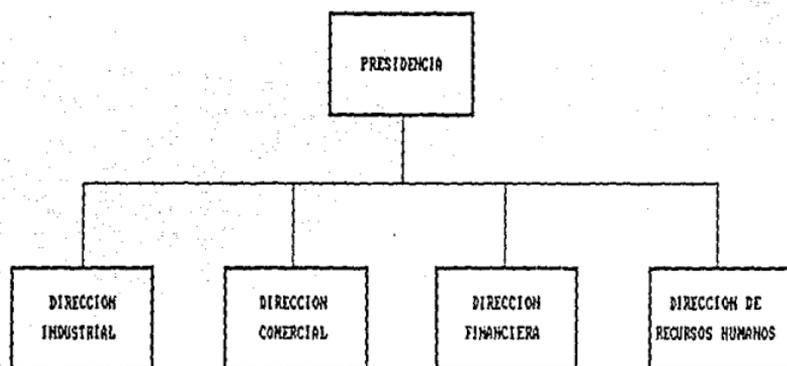


FIGURA No. 3

ESTRUCTURA FUNCIONAL SIMPLE CON LA FUNCION DE
RECURSOS HUMANOS A NIVEL EJECUTIVO

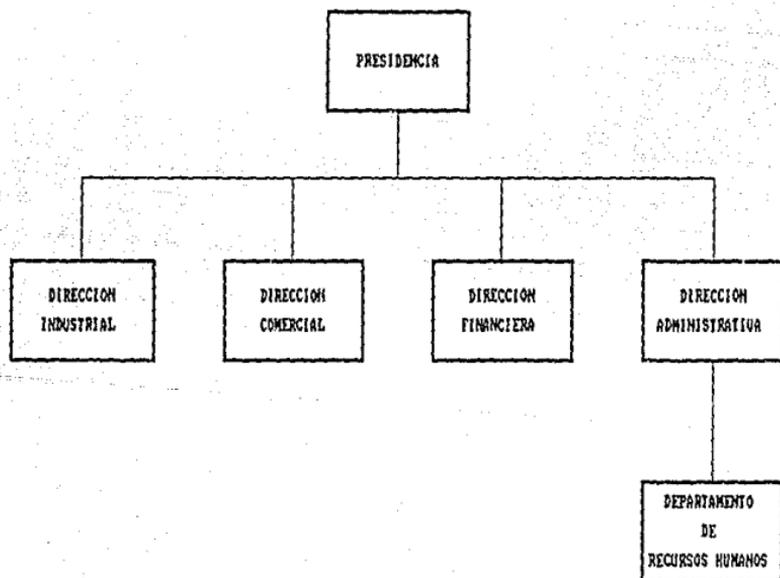


FIGURA NO. 4

ESTRUCTURA FUNCIONAL SIMPLE CON LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL EJECUTIVO

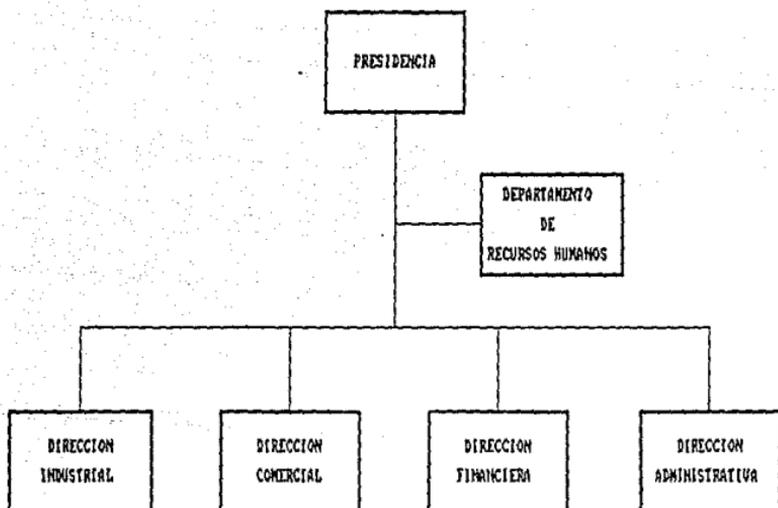


FIGURA NO. 5

C I T A S

- (1) Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman, "Administración de Personal", página No. 4.
- (2) Ibid.
- (3) Edwin B. Flippo, "Principios de Administración de Personal", páginas 4 y 5.
- (4) Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", página 123.
- (5) Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman, "Administración de Personal", página 51.
- (6) Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman, "Administración de Personal", página 51.
- (7) Shaun Tyson, Alfred York, "Administración de Personal", página 63.
- (8) Shaun Tyson, Alfred York, "Administración de Personal", página 63.
- (9) Shaun Tyson, Alfred York, "Administración de Personal", página 49.
- (10) Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", página 31.
- (11) Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", página 126.
- (12) Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman, "Administración de Personal", página 38.

C A P I T U L O 2

LA ADMINISTRACION Y EL FACTOR HUMANO

2.1 ¿QUE ES EL FACTOR HUMANO?

El hombre es un ser activo. Ha creado y destruido civilizaciones; ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el ecosistema. Además, ha roto el cordón umbilical con la madre tierra, pues ha ido y vuelto a la luna. Las generaciones futuras tal vez sean testigos de viajes a otros planetas del sistema solar, así como de otros descubrimientos alcanzables gracias a la tecnología y avances científicos del mundo en el que vivimos. Un aspecto importante a considerar es la habilidad humana para desarrollar las organizaciones sociales capaces de cumplir con determinados propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y su dirección efectiva es verdaderamente el mayor logro del hombre moderno.

Es muy importante recordar que la Administración realmente no existe, es únicamente una palabra, una idea. Al igual que la ciencia, el gobierno y la Ingeniería, la Administración es un concepto abstracto. Sin embargo, los administradores existen, y no son abstracciones, son hombres, seres vivientes. Son una clase de personas particulares, especiales; individuos con una función especial: guiar, promover y hacer brotar las habilidades latentes -y los sueños- de otros seres humanos.

La actividad administrativa es la más amplia, la que más

exige desde cualquier ángulo que se considere; la más completa y sutil de todas las actividades humanas, es por eso que debemos de considerar al Factor Humano como elemento importante dentro de cualquier tipo de organización.

En éste capítulo se analizaran distintos factores humanos que son importantes para administrar. El concepto de lo que les gusta a las personas influye sobre la conducta administrativa. Es evidente que aunque los objetivos de las empresas pueden diferir en cierta medida entre unas y otras, las personas que participan en ellas tienen también necesidades y objetivos que les resultan de especial importancia. Los administradores, a través de la función de dirección, ayudan a las personas a percatarse de que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al tiempo que contribuyen a lograr las metas de la empresa. Por ello, los administradores necesitan comprender los papeles, la individualidad y la personalidad de cada uno de sus integrantes.

Las personas son mucho más que ún simple factor productivo en los planes de un administrador. Son miembros de sistemas sociales en muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y por ello influyen en forma vital sobre la demanda; son miembros de familias, escuelas e iglesias; y son ciudadanos. En estos papeles distintos, establecen leyes que gobiernan a los administradores, lineamientos éticos que guían la conducta y una tradición de dignidad humana que es característica importante de la sociedad. En conclusión, los administradores y las personas a las que dirigen son miembros interactivales de un sistema social

amplio, es decir, que la función de los administradores es crucial en una organización, porque tienen que estar involucrados directamente con las personas y no únicamente con funciones administrativas.

"La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización. Al analizar esta función se mostrará que es aquí donde las ciencias de la conducta hacen su principal contribución a la administración."(1)

Las personas actúan en papeles diferentes pero también son distintas en sí mismas. No existe la persona promedio, pero las organizaciones deben de establecer con frecuencia un estereotipo de las personas que deben de trabajar en ciertas áreas. Las compañías elaboran reglas, procedimientos, programas de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puesto; todo esto con el supuesto implícito de que las personas son en esencia similares. Esta suposición es necesaria en gran medida en los esfuerzos organizados, pero es de igual importancia aceptar que las personas son únicas; tienen diferentes necesidades, actitudes, ambiciones, niveles de conocimiento y capacidad y diferentes potenciales. Es por ello que los administradores deben de tomar en cuenta y comprender esta complejidad e individualidad de las personas, dado que en una empresa no es posible satisfacer todas las necesidades de las personas, pero los administradores tienen una libertad considerable para llevar a cabo acuerdos individuales.

La administración implica lograr objetivos en la empresa. Lograr resultados es importante, pero los medios no deben nunca lesionar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que debe tratarse a las personas con respeto, sin importar cual sea su puesto en la organización. El director, el gerente, el supervisor y el trabajador contribuyen, todos de igual manera a lograr los objetivos y metas de la empresa. Cada una de estas personas es única y tiene habilidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales. Se debe considerar la totalidad de la persona, no se puede hablar acerca de la naturaleza de las personas si no se reconoce que hay características separadas y distintas, tales como conocimientos, actitudes, capacidades o rasgos de personalidad. Estas características se relacionan entre sí y su predominancia en situaciones específicas varía en forma rápida e impredecible.

Un ser humano es una persona total que se ve influenciada por factores externos como familia, vecinos, escuelas, iglesia, asociaciones comerciales, asociaciones políticas y civiles; por tanto no pueden evitar el impacto de estos factores cuando llevan a cabo su trabajo, de aquí la importancia de que el administrador lleve a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control para poder prepararse y manejar las distintas situaciones que se pueden presentar, además de los cambios estructurales que suelen tener las empresas con el crecimiento.

El aspecto del factor humano es muy extenso, pero el punto

principal es que los administradores deben de reconocer que las personas son diferentes y que no se ajustan en forma precisa a un modelo conceptual. Se les debe tratar con respeto y dignidad, se les debe de considerar como personas individuales no como una parte mas de la organización, se les debe contemplar en el contexto del medio ambiente en que viven. Es importante darse cuenta de que situaciones diferentes requieren distintas aproximaciones a la administración, para utilizar en forma más efectiva y eficiente el recurso más valioso de la empresa, es decir, "las personas".

Para entender al factor humano es necesario tomar en cuenta aspectos que influyen en las personas para el desarrollo de sus actividades, tales como son la motivación que nos ayuda a rendir nuestro mejor esfuerzo, el liderazgo con el cual podemos hacer que las personas intenten con buena disposición lograr metas de grupo; y la comunicación que es la base para lograr que se lleven a cabo estos factores seleccionando los canales adecuados para lograr la transmisión y entendimiento claro del mensaje y obtener la respuesta esperada.

2.2 MOTIVACION

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupos para el logro de un objetivo común. Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas. La necesidad de integrar factores de motivación en

los papeles de la organización, la integración de esos papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas deben de basarse en un conocimiento de la motivación.

El elemento básico de la conducta humana es cierta clase de actividad, ya sea física o mental. Se puede contemplar la conducta humana como una serie de actividades para llegar a lograr ciertas metas. Pero las metas individuales pueden ser evasivas. Algunas veces, las personas saben con exactitud por qué hacen lo que hacen; pero, es frecuente que los impulsos individuales estén sepultados en el subconciencia.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que se experimentan en forma ya sea consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sexo, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias, tales como autoestima, posición, afiliación, cariño, desprendimiento, logros y autoseguridad.

Motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de manera deseada.

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que producen deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no

satisfechos) que después ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente conducen a la satisfacción de los deseos.

Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Esto hace que las personas sean diferentes. Como es evidente, en cualquier empresa organizada los administradores deben ocuparse de los motivadores y deben también ser imaginativos en su uso. Con frecuencia las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas. Por ejemplo, una persona puede satisfacer un deseo de afiliación al estar activo en un club social, en vez de hacerlo en un negocio; o de posición invirtiendo tiempo trabajando para un partido político. Por supuesto, lo que un administrador debe hacer es utilizar los motivadores que conduzcan a las personas a comportarse en forma efectiva para la empresa que les da empleo. Ningún administrador puede esperar contratar a la persona perfecta, puesto que todos tenemos defectos, además de estar influidos por deseos e impulsos fuera de la empresa.

"La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación indica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados." (2)

Considero importante mencionar que la motivación es crear o establecer las condiciones necesarias para que la gente logre lo que desea y lo que la organización desea que se logre.

Uno de los problemas fundamentales de toda sociedad es crear

esas condiciones para que la gente trabaje. En nuestra sociedad se dificulta esto debido a la concepción errónea que se ha tenido del trabajo. Siempre el trabajo ha sido disgusto y tan es así que hasta llegamos a considerarlo como castigo divino.

El trabajador ha estado siempre habituado a satisfacer en una forma muy superficial sus necesidades, pero aún no ha sabido hacerlo por medio del trabajo.

El problema fundamental de la motivación es el de lograr que los trabajadores satisfagan sus necesidades en función del alcanzar, al mismo tiempo, las metas de la organización a la que pertenecen. Este problema es universal y para poder enfrentarse a él es necesario primero el tener un concepto de lo que es el hombre y segundo del medio en el cual esta energía va a desarrollarse, para poder prever los obstáculos que pueden dificultar su desarrollo.

Analizaré primero el ser humano, como objetivo de motivación, es decir como objeto cuya conducta queremos en alguna forma para satisfacer un objetivo y después el medio ambiente en que este ser humano se desenvuelve.

El hombre crea la cultura porque posee un único don en la naturaleza, el raciocinio y la enorme dotación mental que implican las actitudes tales como la inteligencia y la memoria.

El nacer dentro de una cultura nos proporciona la oportunidad de sólo tener que aprender resultados a ciertos problemas, es decir, no requerimos de investigar todos y cada

uno de nuestros problemas vitales, puesto que antepasados nuestros han encontrado soluciones a muchos de ellos y nos los han dejado en un cúmulo de ideas y hábitos que llamamos tradición cultural. La cultura es la manifestación de la conducta humana, la que a su vez y en forma individual es observable en los individuos en su personalidad.

Cada hombre tiene un repertorio complejo de conductas que representa su capacidad para actuar, y esa manifestación de su actuación no es mas que su personalidad.

Lo que motiva la actuación del individuo, lo vivimos cuando nos enfrentamos al problema de las necesidades, pero el por qué determinada forma de actuar ante una situación, teniendo diversas formas de hacerlo es lo que trato de definir.

La conducta que se expresa representa "la realización" de un hombre, mientras que la capacidad de conducirse representa sus actitudes. Y las actitudes sólo pueden ser estudiadas por medio de la realización.

Para que una organización pueda alcanzar un alto nivel de motivación, el dirigente debe dirigir. Este hecho es más que una verdad redundante, y como muchas de las máximas que dictan nuestras acciones diarias, ha sido tan universalmente aceptado que rara vez ponemos en duda su validez, y por ello mismo quizá no nos damos cuenta de algunos de los significados más importantes que encierra dicha verdad y que se aplica en cualquier tipo de organización.

Se han dado varias teorías para explicar la motivación, hablaré de algunas de ellas para distinguir los diferentes motivadores que se presentan en las personas.

Douglas McGregor nos habla de una teoría que enmarca dos supuestos: Teoría X y Teoría Y. La primera nos habla básicamente de que el ser humano por naturaleza no le gusta el trabajo y por lo tanto trata de evitarlo. Debido a esta negativa al trabajo, a la mayoría de las personas se les tiene que obligar, controlar y dirigir, llegando hasta las amenazas con el castigo para hacerlas trabajar y que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. El ser humano prefiere ser dirigido, evitar la responsabilidad; no se esfuerza en el trabajo porque tiene poca ambición y desea la seguridad ante todo.

La teoría Y nos habla de que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, esto es, que el ser humano no siente repudio por el trabajo, al contrario, lo siente como una fuente de satisfacción (lo realizará voluntariamente). Nos dice que la amenaza y el control externo no son los únicos medios para obtener resultados por parte del ser humano, dado que practicarán la autodirección y el control de sí mismos en servicio de los objetivos que acepten. Se comprometen a llegar a los objetivos de la empresa dependiendo de los premios que se concedan por su logro; el más importante de tales premios es la satisfacción de las necesidades de la personalidad, es decir, de autorealización. El ser humano aprende o se habitúa, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla. En concreto esta teoría nos habla básicamente de la

integración y autocontrol de las personas. La capacidad de desarrollar la imaginación en alto grado, así como el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales, es característica de grandes, mas no pequeños sectores de la población.

Estas dos teorías contienen suposiciones antagónicas respecto a la naturaleza humana, dado que en la Teoría Y establece los cimientos para lograr formas más flexibles de dirigir al factor humano de la organización y se dice que quien sea partidario de ésta Teoría, tenderá a lograr al máximo la participación de los empleados tanto como lo requieran la tarea y el ambiente; y quien maneje la Teoría X, estará completamente limitado y será inflexible, por tanto, mostrará predisposición a dar soluciones paternalistas o autocráticas. Esta Teoría presenta a los dirigentes o administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficáz de la organización; sin embargo la Teoría Y nos dice que la responsabilidad recae sobre la gerencia para solucionar los problemas. La diferencia que existe es que la Teoría X, al presentarse un problema, se piensa que es resultado de la naturaleza humana y en la Teoría Y, se culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

En su libro El Aspecto Humano en la Empresa, McGregor señala: " La teoría Y da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos. Si éste compromiso no

es vigoroso, sólo se producirá un margen pequeño de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un volumen considerable de influencia exterior. Pero si el compromiso es sincero y profundo, saldrán sobrando relativamente muchos controles externos convencionales que no tendrán razón de ser. La táctica y prácticas de la gerencia influyen notablemente en la fuerza del compromiso." (3)

Como se puede observar hay gran diferencia entre las dos Teorías y se han dado varias interpretaciones de las mismas como explica Koontz : "Los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y son sólo eso: supuestos. No son recetas ni sugerencias para estrategias de administración: más bien, se deben probar los supuestos en la realidad. Además estos supuestos son deducciones intuitivas y no se basan en investigaciones. En segundo lugar, las Teorías X y Y no implican administración "rígida" o "benevolente": la forma "rígida" podría producir oposición y antagonismo, en tanto que la forma "benevolente" podría dar como resultado una administración de "Laissez-faire" que no es congruente con la Teoría Y. Más bien, los administradores efectivos identifican la dignidad y las capacidades al igual que las limitaciones de las personas y ajustan la conducta según la situación lo exige. En tercer lugar, las Teorías X y Y no deben contemplarse como si constituyeran una escala continua, en donde X y Y fueran los extremos opuestos. No son asuntos de grado sino concepciones totalmente distintas de las personas." (4)

Otra teoría de la motivación que ha influido en las organizaciones es la que propuso Frederick Herzberg. Esta teoría

se fundamente en que el ser humano está afectado directamente por el medio ambiente externo y el trabajo del individuo. Considera que estas afecciones lesionan la satisfacción en el cargo y las divide en Motivadores-Satisfactores y en Factores de Higiene (insatisfactores).

Herzberg menciona que hay motivadores como el logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, crecimiento y progreso. A estos factores los considera muy importantes para conseguir mejoras en el desempeño; además de que mejorando estos factores se puede maximizar la satisfacción y se pueden dar acciones como: delegación de responsabilidades, promociones, uso pleno de habilidades, simplificación de cargo y ampliación o enriquecimiento del cargo.

Ahora bien, los factores Higiénicos, como los llamó Herzberg, los consideraba como parte del ambiente de trabajo y el conservarlos en buen orden era necesario para que la gente desempeñara su trabajo de manera positiva y alegre, evitando así que bajaran de nivel de trabajo. Los factores Higiénicos son las condiciones de trabajo, la supervisión, el sueldo, seguridad, estatus, relación con los compañeros, políticas de administración, de organización y relación con el supervisor. Si estos factores higiénicos no existen las personas se desmotivan, pero si existen no motivan.

También considera que tanto el ambiente externo como el trabajo en sí mismo, son factores importantes en la motivación humana, pero aclara que la satisfacción e insatisfacción son

dimensiones individuales, dado que en la satisfacción se refiere a los Motivadores y la insatisfacción se refiere a los factores de Higiene. Esto es, que el hecho de mantener un ambiente laboral "Higiénico" no provoca motivación, es decir, que los factores de Higiene si se mantienen en un buen ambiente de trabajo contribuyen a evitar la insatisfacción. Sin embargo, hablando de los factores Motivadores, son los que repercuten directamente en la productividad a niveles por arriba del normal de trabajo, porque aquí ya se incluyen sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional que da un significado importante al trabajo que realiza. Cabe aclarar que los factores de Higiene deben de estar presentes para evitar que se produzca la insatisfacción y para lograr que la motivación resulte más efectiva.

Un punto que considero importante es el estudio que se hizo en la compañía Texas Instruments dirigida por Myers: " En un estudio de 282 empleados de esta empresa, incluyendo científicos, ingenieros, supervisores, técnicos y trabajadores de ensamble, sus descubrimientos apoyaron la teoría de Herzberg solo parcial. Myers se encontró que las personas que buscan oportunidades de logro y responsabilidad, a las que denominó "buscadores de crecimiento" ciertamente se ajustaban al modelo de Herzberg en cuanto que estaban preocupadas por los satisfactores y en cuanto a que tenían una preocupación relativamente reducida con respecto a los factores del medio ambiente, es decir, con respecto a factores de " mantenimiento" o "higiene". En contraste, otras personas, a las que denominó "buscadores de mantenimiento"

estaban preocupadas en gran medida con las condiciones de mantenimiento. En otras palabras, se encontró que lo que motiva a las personas es en gran medida asunto de personalidades." (5)

Tomando en cuenta el estudio que se realizó en esta compañía se puede establecer que no todas las personas buscan los factores Motivadores-Satisfactores, así que dependerá de la supervisión que se tenga para poder desarrollar a estos dos tipos de "buscadores" y establecer condiciones propicias para su motivación y satisfacer las necesidades de cada uno.

Quisiera también difundir cómo el teórico David McClelland ha influido en el pensamiento de la administración con su división en las necesidades de cada individuo: poder, afiliación y logro.

La necesidad de Poder habla básicamente de que las personas tratan de influir en las demás y busca puestos de influencia, es decir, buscan situaciones en las que puedan opinar, ofrecer sugerencias y convencer a las demás, así como mantener el control de los medios para influir. Esta necesidad manifiesta dos estilos: el que pone de relieve el poder personal, donde se dan las personas de tipo dominante y las carismáticas.

El otro estilo es el que da importancia al poder social o institucional. Aquí la gente busca influir en los demás, pero no pretenden la sumisión, sino un compromiso impersonal, además de que la fidelidad se centra en la organización y en la tarea y no en la persona como en el primer estilo.

Como dice McClelland: "El poder realmente tiene dos caras. La primera es la que origina las reacciones negativas. Esta cara del poder, es la que se relaciona con dominio-sumisión, con personas que tienen que salirse con la suya o que pueden controlar a los demás.

La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirle para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de así lograr sus metas". (6)

Estos estilos han traído como conclusiones que las personas que se inclinan por el poder social buscan la disciplina y el bien de la organización; por tanto, tienden a ser más eficientes; mientras las personas que se enfocan en el poder personal, ocasionan en menor sentido de responsabilidad, menor claridad en sus acciones.

La segunda necesidad es la de Afiliación, que habla respecto de las personas que buscan tener amistades cercanas y que sus relaciones sean amistosas, es decir, disfrutar de la compañía de otras personas (la gente que necesita a la gente es la más afortunada).

Este tipo de necesidad provoca que las personas presten mayor atención a los demás y tomen en cuenta sus sentimientos, y se sientan dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios para

lograr su trabajo.

"Una persona con una alta necesidad de afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otros. Su mente va hacia estos tópicos cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea." (7)

La tercera necesidad es la de Logro; en donde las personas desean ver sus propias contribuciones y que su trabajo implique mayor riesgo, donde se puedan establecer metas difíciles para sí mismos y alcanzarlas, así como establecer una retroalimentación en el desempeño y poder obtener un reconocimiento por los resultados obtenidos.

Las características de las personas con alta necesidad de logro según McClelland son:

- 1.- Le gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- 2.- Tiende a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados.
- 3.- Desea una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando." (8)

McClelland establece que estas tres necesidades se dan en todas las personas pero en distintos porcentajes, porque todos somos diferentes al igual que nuestros objetivos y metas, pero afirma que esta teoría puede utilizarse para motivar a los empleados en el trabajo.

"La investigación de McClelland también indica que los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamiento especiales. El impulso para la realización, en particular, se puede incrementar de manera ostensible a través de estos medios. En la práctica, las implicaciones de la teoría son que los administradores pueden identificar a los empleados automotivados, a los que se atienen más a los incentivos internos y a quienes podrían acrecentar su impulso de realización por medio de un entrenamiento." (9)

Otra de las teorías que brindan un instrumento para comprender el desempeño de las actividades en el trabajo Abraham Maslow (1943), llamada "Pirámide de Maslow" donde se establece una jerarquía. Ver figura no. 1

Este modelo jerárquico establece que primeramente se deben satisfacer las necesidades físicas para que puedan darse otras necesidades, dado que una necesidad cuando ha sido satisfecha cesa de ser una motivación.

La clasificación que hace es en forma ascendente y comienza con las necesidades Fisiológicas las cuales se consideran como básicas para el ser humano, por ejemplo, agua, alimento, sueño, habitación, vestido. Posteriormente se dan las necesidades de

Seguridad, es decir, no sentirse en peligro físico, ni temer a perder el trabajo, el alimento, la habitación, el vestido.

A estas necesidades le siguen las de Afiliación o Aceptación, también llamadas Necesidades Sociales (amistad, ingreso a grupos). Después están las necesidades de Estimación, que se dan según Maslow cuando la persona satisface su necesidad de aceptación y busca entonces el reconocimiento, posición, confianza en sí mismo, amor. Y por último las Necesidades de Autorealización que representan la búsqueda del individuo para el desarrollo y progreso constante de su persona. Desea llegar muy alto, ser mas creativo tanto en su profesión como en su vida personal. La necesidad de autorealización sólo ocupará el primer lugar de la atención cuando las otras necesidades hayan sido razonablemente satisfechas. Como consecuencia, la lucha que casi todos los humanos entablan para satisfacer las necesidades básicas, generalmente diluye y distrae sus esfuerzos de autorealización. La gran mayoría pensamos que la autorealización se logra en los niveles más altos, dado que se han logrado satisfacer tanto las necesidades superiores como las elementales y por tanto pueden dedicar mayor tiempo a su autorealización. Pero realmente, considero que no se puede establecer niveles para la autorealización, puesto que al igual que la motivación, todo depende de las personalidades, es decir, que también una persona con escasos recursos también puede llegar a realizarse.

Esta identificación de necesidades ha sido útil en las muchas organizaciones porque se ha podido comprobar que mientras las necesidades básicas no están satisfechas produce un efecto

directo sobre la motivación. Lo importante en este punto es saber hasta qué nivel es razonable la satisfacción de estas necesidades porque se puede decir que para un nivel alto, estas necesidades básicas se satisfacen más rápido que para una persona con pocos recursos. De aquí la importancia de aplicar esta teoría correctamente porque las necesidades se deberán satisfacer de acuerdo a la personalidad, deseos e impulsos de las personas.

Las necesidades fisiológicas requieren de un ciclo motivacional más rápido que las necesidades secundarias, con esto se quiere explicar, que no es necesario que estas necesidades no se dan estrictamente como se establece en la Pirámide, es decir, cuando se satisface completamente una necesidad básica, como lo es el alimento, no quiere decir que dejará de comer, simplemente el nivel de suceso en la satisfacción de esta necesidad irá disminuyendo y no será una motivación.

Con el autodesarrollo, el número y la variedad de necesidades aumentan. En el nivel más alto de estima, todas las demás necesidades siguen activas.

Finalmente como Maslow dice: " Aunque todas estas necesidades esten satisfechas podemos esperar que con frecuencia (si no es que siempre), surjan nuevos descontentos o inquietudes, a menos que el individuo este trabajando en algo adecuado a su carácter . Un músico debe hacer música y un poeta debe escribir para ser feliz. Lo que un hombre puede ser, debe ser. A esta necesidad le podemos llamar autorealización." (10)

Todo ser humano tiene, en distinto grado, las necesidades

que se han descrito a grandes rasgos; y el hecho de que cada persona se comporta de manera singular y emplea sus propios métodos para satisfacer esas necesidades, demuestra la importancia de estudiar al individuo en lo personal con objeto de entender su motivación.

2.3 LIDERAZGO

Otro de los puntos importantes que una organización busca es el liderazgo, es decir, buscan a personas con habilidad para dirigir eficazmente.

El liderazgo se ha definido como la actividad que consiste en influir sobre las personas para que lleguen al logro de objetivos voluntariamente.

El liderazgo tiene diferentes significados para autores distintos. "Se define liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten de manera eficiente lograr metas de grupo. Se puede ampliar este concepto para que implique no sólo la disposición para trabajar sino también una disposición para trabajar con afán y confianza. El afán se refiere al ahínco, a la honestidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza se refiere a la experiencia y habilidad técnica. Dirigir es guiar, conducir, orientar u proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades." (11)

Otra definición más sencilla: "El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada."(12)

El objetivo del liderazgo es que una persona se coloque al frente del grupo para facilitar el progreso y para inspirarlo hacia el logro de los objetivos de la organización.

Esta persona debe contener por lo menos 4 componentes: la autoridad o poder de líder, la habilidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en situaciones y momentos distintos, la habilidad para actuar en forma tal que se propicie un clima que responda a las motivaciones y las fomente, y el estilo de líder.

"Las personas que puedan ayudar a otras a satisfacer sus deseos de cosas como dinero, posición, poder o consecución de logros hacen que casi todos los puestos de una empresa organizada sean más satisfactorios para sus ocupantes y más productivos para la empresa. El principio fundamental de liderazgo es: puesto que las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus propias metas personales, conforme mejor comprendan los administradores lo que motiva a sus subordinados y la forma en que operan esas motivaciones y conforme mejor reflejen esa comprensión al ejecutar sus acciones de administración, es más probable que sean líderes efectivos."(13)

Todos los directivos desarrollan un estilo " sui géneris " de liderazgo o motivación de los empleados. Un estilo de

liderazgo se puede definir como un patrón de comportamiento, que esta enfocado a integrar los intereses de la organización y del personal para alcanzar el mismo objetivo.

Dentro de los estilos de liderazgo, se citan:

"- Autocracia coercitiva, donde un individuo lo dice todo y si es necesario desafía a los demás a cumplirlo.

- Autocracia benevolente, donde el líder dice las cosas que hay que hacer, pero también las explica, utilizando un reforzamiento positivo en caso de que la conducta por realizar sea inminente.

- Autocracia manipulativa, donde el líder pretende engañar a los subordinados haciéndoles creer que efectivamente estan participando, cuando quien dirige las marionetas está tirando las cuerdas por detrás de la escena, produciendo una autocracia sofisticada.

- Liderazgo consultivo, o sea donde los empleados sienten y creen que sus esfuerzos son ciertamente deseados y que pueden tener impacto en las decisiones.

- Un enfoque tipo "laissez-faire", donde el líder desea integrar al grupo como un individuo y hacer que el grupo lo quiera."(14)

El liderazgo implica diversos estilos, que varían mucho porque, o están muy concentrados en el jefe o muy centrados a los subordinados, pero estos estilos dependen mucho de las situaciones y personalidades. Es por ello que me enfocaré hacia el Liderazgo Situacional y El Grid Gerencial.

Dentro del Liderazgo Situacional se da una preocupación por el estudio de situaciones y a creer que los líderes son producto de éstas.

La Teoría de Frederick E. Fiedler habla de que el liderazgo dependerá de la habilidad del líder tomando en cuenta la situación del grupo y el grado en que la personalidad del líder se ajuste al grupo.

El Modelo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, como se muestra en la Figura no. 2, añade la madurez de los seguidores, que no tiene nada que ver con la edad; ellos definen la Madurez como " la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse. En otras palabras, un individuo o grupo, no es maduro o inmaduro en un sentido total. Toda la gente tiende a ser más o menos madura en relación a una tarea, función u objetivo concretos que el líder está intentando realizar a través de los esfuerzos de ella." (15)

En la figura se muestran cuatro estilos de liderazgo y se puede ver que se denominan con letras: S1, S2, S3, S4 y a la madurez de los seguidores con: M1, M2, M3, M4; donde S1 se refiere a una baja relación y alta tarea, recomendando este estilo porque es cuando se dan instrucciones concretas y se aplica cuando los empleados tienen bajo nivel de madurez, es decir, que la persona no está dispuesta ni tiene las habilidades para realizar las tareas. A estos estilos S1 y M1 se les llama

también la etapa de la "orden".

En el estilo S2 se da una conducta hacia la alta tarea y a las relaciones y aquí la madurez ya pasa de baja (inmaduro) a madurez moderada, porque son personas que no pueden, pero quieren asumir la responsabilidad, pues tienen confianza en sí mismo pero no poseen la habilidad y conocimientos necesarios para realizar su trabajo. A estos estilo S2 y M2 se le llaman etapa de "persuasión", porque aquí las órdenes las sigue dando el líder.

El otro estilo es el que se enfoca hacia una alta relación y baja tarea con el nivel de madurez entre M2 y M4. Las personas que se encuentran en esta situación son capaces, pero no les gusta ser lo que el líder les pide, esto se da con frecuencia porque estas personas se sienten inseguras de sí mismas, es por ello que el líder debe comunicarse activamente y lograr desarrollar las habilidades que ya poseen estas personas y ponerlas en práctica. A este estilo se le llama "participativo", porque el líder solo apoya, no dirige, es decir, tanto el líder como el seguidor deciden juntos.

Y por último el estilo donde se presenta una baja relación y tarea. Aquí las personas pueden y quieren tomar responsabilidades y sobre todo tienen confianza en sí mismos, el nivel de madurez es alto (M4). Se les permite que desarrollen el proyecto, que tomen sus propias decisiones, no se da dirección ni apoyo, el líder únicamente sigue identificando el problema. A este estilo se le llama "delegación".

Este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de

organización. Los conceptos que maneja se aplican siempre que la gente trate de influir sobre el comportamiento de otro.

La clave para poder utilizar este modelo es saber medir el nivel de madurez porque dentro de liderazgo situacional, el líder tiene que ayudar a los seguidores a alcanzar una alta madurez y por ello debe escoger el estilo que más convenga, porque en cualquiera de estos niveles que se presente habrá cambios, y es entonces, cuando el líder tendrá que estar evaluando y retroceder si es necesario. Para poder saber el estilo adecuado para cada persona, se tiene que ver qué áreas o parte de las actividades de un individuo o grupo se decide practicar, es decir, una persona tiene varias actividades y el líder tiene que ver en cual de ellas quiere influir. Después de haber tomado esta decisión se tiene que observar la habilidad que tiene(n) la(s) persona(s) y por último decidir que estilo ayudará a elevar el nivel de madurez.

Otra de las investigaciones que han influido en las organizaciones son las realizadas por Blake y Mouton, a la que le dieron el nombre de "La Rejilla (grid) Gerencial", y en algunas organizaciones le llaman el "Cuadro Administrativo".

Tanto en los sectores empresariales como en los medios académicos existe una preocupación permanente por lograr organizaciones más efectivas. Se busca optimizar los recursos disponibles, tanto físicos como humanos y satisfacer de mejor manera las necesidades de todos los núcleos que rodean a la organización moderna, tales como accionistas, proveedores,

trabajadores y clientes.

El punto central de atención y análisis es el estudio del tipo de liderazgo y comportamiento gerencial que produce la excelencia en las organizaciones. Es por ello que elegí este modelo porque Blake y Mouton consideran que existen ciertos factores universales inherentes al concepto de organización. Uno de ellos es la existencia del propósito, al cual, ellos equiparan con la idea de producción. Otro es, la gente. Dicen que no existe organización sin gente. Un tercero es la existencia de una jerarquía. En toda organización existen jefes y subordinados.

El Grid Gerencial suministra una idea acerca de cómo estos tres factores: producción, gente y jefes se interrelaciona en diferentes circunstancias. En algunos casos la preocupación predominante de los jefes es la producción. En otros la preocupación predominante es el bienestar de los trabajadores y empleados. En cuanto a lo que se refiere a los jefes, éstos, cuando toman decisiones, realizan conjeturas consciente o inconscientemente acerca del comportamiento de sus subordinado y sobre la manera de lograr los objetivos organizacionales.

En el grid gerencial como se muestra en la Figura No. 3 se ven los factores de "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente". Ambos factores están expresados en una escala del 1 al 9, en donde 1 representa la preocupación mínima y el 9 la preocupación máxima .

En el ángulo inferior izquierdo del cuadro se encuentra el

estilo 1.1 donde se da un interés mínimo por la realización del trabajo, así como por las personas. En el ángulo superior izquierdo se da el estilo 1.9 donde se da un gran interés por las personas y mínimo interés por la producción. El estilo 9.1 ocupa la posición opuesta porque se da una eficiencia en las operaciones pero con una mínima participación de las relaciones humanas. Otro estilo es el 9.9 en donde tanto la preocupación por la gente como por la producción llegan a su máximo. Por último, en el centro está el estilo 5.5 el cual representa una situación intermedia.

De acuerdo con Blake y Mouton cada una de las cinco posiciones descritas representa una teoría con diferentes hipótesis o supuestos acerca de cómo los individuos se comportan en la dirección de problemas de producción que involucran gente. Como tales, cada posición puede verse como una serie de conjeturas acerca de cómo usar la jerarquía para relacionar la gente con la producción.

Es necesario considerar que muchas veces no es suficiente analizar cuál es el estilo dominante de un individuo, para comprender las implicaciones de su comportamiento. Además de este estilo dominante es conveniente conocer su segunda orientación. Esta última está representada por la que el individuo usa cuando su teoría dominante falle en obtener los resultados deseados. Cualquier estilo puede ser un segundo estilo de una orientación dominante.

En resumen las características de los estilos de Blake y

Mouton son las siguientes:

Estilo 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si una se cumple, el otro resulta sacrificado. Antes que nada es necesario cumplir con la producción; piensa que el ejecutivo 9.1 le da mucha importancia a cómo organizar el trabajo y no a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que permita trabajar con máxima productividad.

Bajo este estilo, se considera que todos los errores se pueden atribuir a las personas. Cuando se descubre un error, el superior, posiblemente dice: "mi primera reacción es encontrar a la persona responsable y aplicar la respectiva sanción disciplinaria de una manera drástica." Cuando la gente sabe que los errores no se toleran, no los comente con frecuencia.

Las políticas sobre sanciones son uniformes y previamente definidas, existiendo gran formalidad en su aplicación. La comunicación en este estilo tiene un carácter formal. Existe énfasis en que sea por escrito para evitar desórdenes. El flujo de comunicación que se da con mayor frecuencia es de arriba hacia abajo. Bajo este estilo, la gente es mirada como instrumento de la producción. Los supervisores ponen énfasis en los requerimientos de la tarea y del trabajo y se basan en una filosofía de producir o morir. Se persigue que los empleados se

ajusten y amolden a las características de los puestos y no son tomados en cuenta a menos que se demuestren como buenas herramientas de producción. La base de control es el poder jerárquico, basado en un sistema en el cual unos ejercitan autoridad y otros obedecen.

Estilo 1.9

Aquí la orientación supone que el interés de la producción está en contra de las necesidades de la gente.

Un ejecutivo con este estilo, considera que antes que nada, es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización, aún sacrificando la producción. Bajo este estilo la reacción ante los errores y faltas es más suave: "No lo tome tan duro. Todos cometemos errores. Es posible que tenga más suerte la próxima vez." Se evita buscar y señalar al responsable y se trata de olvidar y tapar los errores. Existe flexibilidad en cuanto a sanciones. Las relaciones jefe-subordinado dejan de ser uno a uno para ser uno a todos, pues el jefe ve al subordinado como su producto más importante y trata de satisfacerlo en todo lo posible. Las comunicaciones son informales, se tratan asuntos sociales y emocionales dentro de las relaciones laborales.

El ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se le anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas. El grupo más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y

armonía entre sus miembros.

Estilo 1.1

En este caso se une tanto un bajo interés por la producción, como un bajo interés por las personas. Aquí al ejecutivo no le importan las cosas, o mejor dicho, ha aprendido a que no le importen y a hacer solamente lo necesario para sobrevivir. Poco a poco se ha ido situando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada está dispuesto a dar.

En este estilo la orientación del líder o supervisor es asumir el mínimo de responsabilidad y busca el permanecer escondido. Sigue las reglas y políticas de la compañía estrictamente, pues esto se le hace más sencillo que tener flexibilidad de acuerdo con la situación y buscar posibles soluciones a los problemas.

En este estilo por lo general se ignoran los errores y faltas a menos que sea imposible pasarlos por alto. Aquí no existe un claro concepto de objetivos de la compañía, si algo existe, existe en función de personal, no en función de la empresa. Lo que le interesa al individuo es obtener su salario, prestaciones sociales, casa, pensión de retiro y obtenerlo con el menor esfuerzo posible y sin asumir responsabilidades. No tiene ningún sentido de contribución a la empresa, ni está interesado en aprender más. Las comunicaciones son mínimas, existe una situación de aislamiento. Normalmente en este estilo se busca culpar a otros, aunque pocas veces inician la crítica para evitar

conflictos.

Estilo 5.5.

En este estilo existe una moderada preocupación por la producción, pero también se asume una situación de conflicto entre dos propósitos. Se pretende un equilibrio entre la preocupación por la producción y la preocupación por la gente.

Bajo la el estilo 5.5 así como el estilo 9.1, la gente es vista como instrumento de la producción. Sin embargo, se quiere considerar también a la gente como "importante". Lo que este enfoque significa es algo por este estilo; " A la larga se tiene más problemas con la gente si a esta se le fuerza y obliga y no se le tiene en cuenta y se pretende sacarle el máximo provecho. Es mejor no exprimirlos tanto y considerar en algo sus necesidades personales".

Se busca que el subordinado conozca su tarea y lo que se espera de él. Se concede el beneficio de la duda cuando alguien comete un error, pero se deja saber que la próxima vez se castigará. Cuando las acciones disciplinarias se hacen necesarias se gradúan de acuerdo con la magnitud de la falta. La autoridad no se ejerce directamente (como en 9.1), sino más bien se hace constante la referencia a las normas y procedimientos. Las frases más usuales son: "Esta es la manera como lo hemos venido haciendo y hemos tenido éxito. Sigamos así. La compañía quiere que se haga así."

Bajo esta orientación se da tanto peso a la organización

formal como a la informal. Se considera que toda organización debe tener sus normas, procedimientos y políticas y se cree en la existencia de líneas de comando, especialización de tareas de unidad de mando, entre otras. Pero se reconoce la existencia de la organización informal, sin embargo, el tratamiento que se da a esta última es el de pretender usarla para evitar que la gente se fustre. "El progreso depende de lograr un equilibrio y es necesario renunciar a algo para obtener algo."

Estilo 9.9.

Aquí se da una alta preocupación por la producción y es acompañada con un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la misma. Bajo este enfoque, se logra una integración efectiva de los trabajadores con la producción, lo cual es posible involucrándolos en la determinación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la gente, de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros, de realizar una tarea bien hecha. Son aprovechadas para lograr objetivos organizacionales. Aquí se busca la mejor solución para una situación dada, no simplemente la solución que indique la tradición o costumbre.

Utilizando tanto las facultades mentales de la gente, como sus habilidades de realización y ejecución, se busca lograr el más alto nivel posible de producción. Este nivel sólo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfacen las necesidades

de superación y desarrollo de los empleados.

Sociabilidad sólo por motivos de amistad o poder como un fin de sí mismo, no representan necesidades sanas. Las motivaciones básicas del individuo y al mismo tiempo los aspectos críticos de la organización, están representados por el sentido de cumplimiento de una tarea y el sentido de contribución. Cuando el individuo contribuye y realiza una labor importante se satisfacen tanto su necesidades individuales, como los requerimientos de la organización.

Existe la participación real de los subalternos, porque realmente consideran que sus conocimientos pueden contribuir a mejores decisiones, y no simplemente a darles un sentido de participación.

En este enfoque cuando se comete un error se toma como un nuevo aprendizaje y la frase común sera: "Mala suerte. Pero lo que debemos hacer es estudiar el problema y aprender cómo hacer las cosas mejor. ¿Cuándo nos reunimos para discutirlo?."

En resumen se integran las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y esto hace posible una organización verdaderamente efectiva en condiciones de servir de mejor manera las necesidades de accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, y de la sociedad en general.

2.4 COMUNICACION

Sin la comunicación no podrían darse las interacciones

humanas ni los métodos de aprendizaje, además de que existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación.

La comunicación, según Keith Davis, "es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra,"(16) y "constituye un puente de transferencia entre las personas para que puedan compartir lo que sienten y saben."(17)

Chester I. Barnard contempla a la comunicación como "el medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común. Esta es aún la función fundamental de la comunicación. En verdad, es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no pueden efectuarse ni la coordinación ni el cambio."(18)

Dentro de una organización, el propósito de la comunicación es poder efectuar cambios para tener influencia en las acciones que lleven al bienestar de la misma y se requiere para establecer objetivos de la empresa, elaborar planes para la consecución de los mismos, organizar a las personas de la manera más efectiva y eficiente, seleccionar, capacitar y evaluar a los integrantes de la organización, dirigir, conducir, motivar y crear un ambiente en que las personas deseen participar y contribuir; y por último controlar el desempeño.

Cuando dos personas se comunican, el mensaje es determinado por la percepción social, que según Massarik y Weschler es "el medio por el cual la persona forma impresiones de otra, con la esperanza de comprenderla"(19) y contiene tres aspectos básicos que deben considerarse en la percepción social:

- "- El observador - la persona que está "mirando", e intentando comprender.
- El observado - la persona que está siendo "mirada" o comprendida; y
- La situación - el conjunto total de fuerzas sociales y no sociales dentro de las cuales ocurre el acto de la percepción social."(20)

Actualmente en las organizaciones se debe tomar en cuenta esta percepción social, dado que la información debe fluir rápidamente para poder tomar medidas correctivas a tiempo. Además, no se debe de tomar en cuenta la cantidad de información, sino lo relevante que ésta sea; es por ello que es necesario determinar la clase de información que requiere cada organización para el logro de sus objetivos.

En la comunicación se dan dos sistemas: el descendente y el ascendente.

El sistema de comunicación descendente es el que se origina en algún punto de la organización y la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica.

Katz y Kahn ofrecen cinco tipos básicos de comunicación descendente:

- 1.- Instrucciones para el manejo de tareas;
- 2.- Información para comprender las relaciones de las tareas;
- 3.- Procedimientos e información sobre prácticas de la empresa;
- 4.- Retroalimentación acerca del desempeño de subordinados y
- 5.- Información acerca de las metas de la empresa."(21)

La información, conforme va descendiendo hacia los subordinados, por desgracia, se va distorsionando o perdiendo.

Peter Druker plantea: "que la comunicación descendente no funciona debido a que ignora al receptor de la comunicación. De hecho, sugiere que la comunicación debe comenzar con el subordinado, y esto significa primordialmente comunicación ascendente. La comunicación fluye también en forma horizontal, es decir, entre personas que ocupan niveles de organización similares o equivalentes y en forma diagonal, implicando a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia entre ellas."(22)

Es por ello que se necesita de un sistema de retroalimentación para confirmar que la información haya llegado al receptor tal y como se originó. Aún cuando el proceso de retroalimentación puede ayudar a un individuo a descubrir si su conducta es congruente con sus intenciones, el proceso enfoca a la conducta más que a las intenciones. Las intenciones de un individuo son privadas y a menos que él las explique, los demás sólo harán conjeturas sobre lo que realmente son.

Uno de los aspectos de la comunicación que más confunden es el hecho de que la gente tiende a dar retroalimentación sobre las intenciones más que sobre la conducta. El hecho de que mucha gente percibe la conducta de otros como intencionadamente negativa, cuando en realidad no lo es, causa mayor confusión. Con frecuencia es difícil observar que las intenciones del transmisor pueden no ser lo que uno percibe que son.

Esto debe darse de manera que la persona que la reciba pueda escuchar la retroalimentación de un modo objetivo y poco distorsionado, y decida usarla o no.

En el sistema de comunicación ascendente, se da una generación de mensajes de subordinados a superiores el cual se ve afectado por las personas a niveles intermedio.

Para lograr que estos dos sistemas se den adecuadamente, necesitamos tener presente que: "la comunicación efectiva es algo más que simplemente transmitir información a los empleados. Se requiere una comunicación cara a cara en un medio ambiente de apertura y confianza."(23)

"La compañía American Management Association propone diez lineamientos para mejorar la comunicación:

- 1.- Aclare sus ideas antes de comunicarse.
- 2.- Examine el propósito de la comunicación.
- 3.- Comprenda el medio ambiente físico y humano que se presente cuando se realiza la comunicación.
- 4.- Al planear la comunicación, consulte a otras personas para obtener tanto su apoyo como datos reales.
- 5.- Considere el contenido y el tono del mensaje.
- 6.- Cuando sea posible comunique cosas que ayuden al receptor o que le resulten valiosas.
- 7.- La comunicación, para ser efectiva, necesita seguimiento.
- 8.- Comunique mensajes que tengan importancia tanto a corto como a largo plazo.
- 9.- Las acciones deben ser congruentes con la comunicación.
- 10.- Sea un buen oyente."(24)

Todos y cada uno de los puntos citados tanto en el Capitulo Primero como en el presente, son parte esencial para el desarrollo del Tercer Capitulo.

PIRAMIDE DE MASLOW

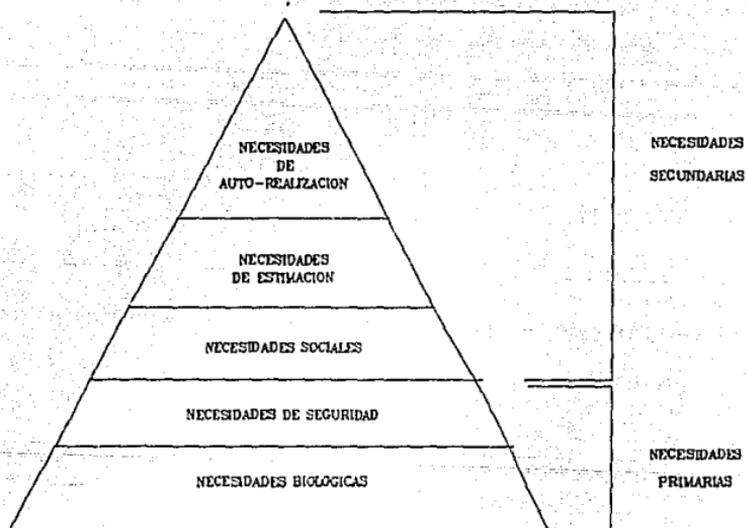


FIG. 1

LIDERAZGO SITUACIONAL

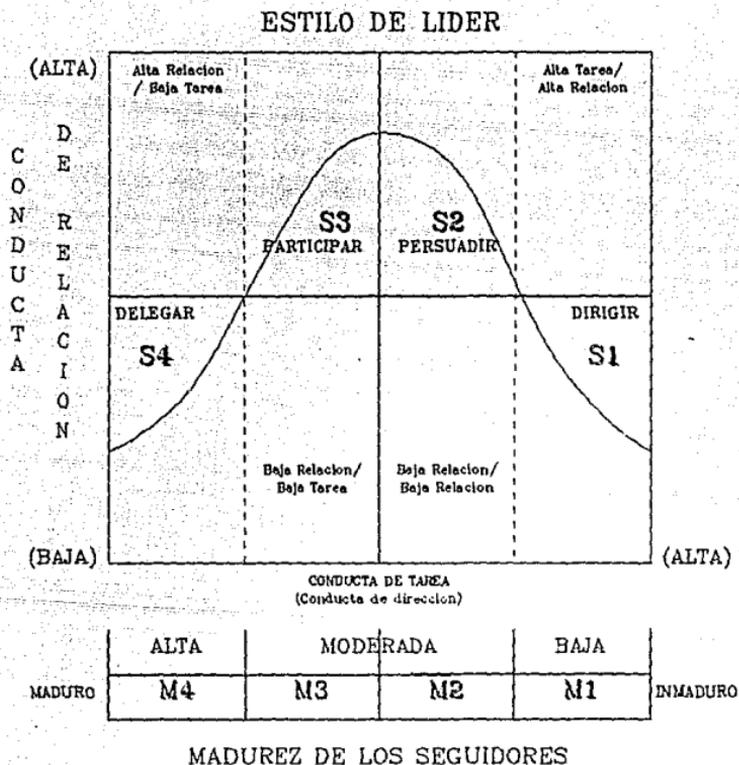


FIG. 2

GRID GERENCIAL

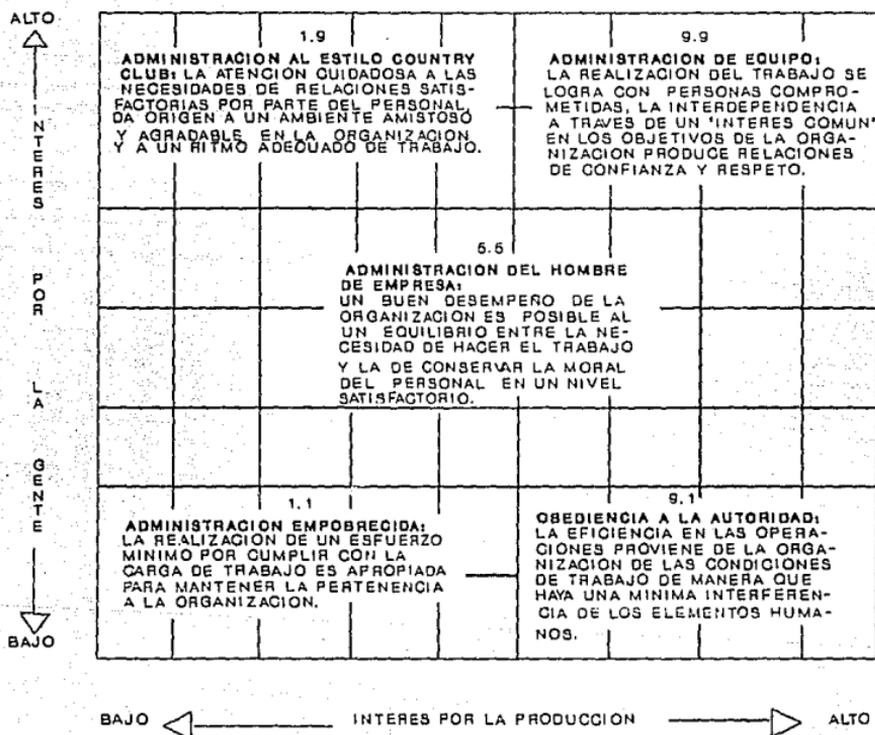


FIG.3

C I T A S

- (1) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 508.
- (2) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 532.
- (3) DOUGLAS MCGREGOR.
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. PAGINA NO. 64.
- (4) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 513.
- (5) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 513.
- (6) DAVID R. HAMPTON. CHARLES E. SUMMER. ROSS A. WEBBER.
MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO. 26
- (7) DAVID R. HAMPTON. CHARLES E. SUMMER. ROSS A. WEBBER.
MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO. 25
- (8) DAVID R. HAMPTON. CHARLES E. SUMMER. ROSS A. WEBBER.
MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO. 25
- (9) SHAUN TYSON. ALFRED YORK.
ADMINISTRACION DE PERSONAL. PAGINA NO. 25
- (10) DAVID R. HAMPTON. CHARLES E. SUMMER. ROSS A. WEBBER.
MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO. 23
- (11) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 561.
- (12) PAUL HERSEY. KEN H. BLANCHARD.
ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR. LIDERAZGO SITUACIONAL: NO EXISTEN
DOS SITUACIONES IGUALES. PAGINA NO. 132.
- (13) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 563.
- (14) EDWIN B. FLIPPO.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL. PAGINA NO. 343.
- (15) PAUL HERSEY. KEN H. BLANCHARD.
ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR. LIDERAZGO SITUACIONAL: NO EXISTEN
DOS SITUACIONES IGUALES. PAGINA NO. 132.
- (16) IDALBERTO CHIAVENATO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO. 76.

- (17) WILLIAM B. WERTHER. JR. KEITH DAVIS.
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO.306
- (18) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 583.
- (19) IDALBERTO CHIAVENATO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO. 78
- (20) IDALBERTO CHIAVENATO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. PAGINA NO. 79.
- (21) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 588.
- (22) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 587 Y 588.
- (23) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 597.
- (24) HAROLD KOONTZ. CYRIL O'DONNELL. HEINZ WEIHRICH.
ADMINISTRACION. PAGINA NO. 600.

CAPITULO 3

3.1 Definición de Entrenamiento.

La palabra entrenamiento tiene muchos significados, en México, se hace distinción en los términos de capacitación, entrenamiento y desarrollo, sin embargo en Estados Unidos el significado de entrenamiento se refiere a todos los niveles.

La palabra Capacitación en México es lo que se refiere a lo teórico práctico, busca fundamentalmente ampliar los conocimientos y va dirigido al personal administrativo.

La palabra Entrenamiento es esencialmente práctico, relacionado con actividades de índole muscular o motriz y dirigido al personal operativo.

La palabra Desarrollo se refiere principalmente a lo teórico y lo que busca sobre todo es que el personal ejecutivo desarrolle sus actitudes.

En verdad lo que busco es que la palabra Entrenamiento no encierre solo el aspecto práctico sino también se hable del desarrollo de las personas, aún sean gente de nivel operativo, se debe de tomar en cuenta que sea el nivel que sea todos somos seres humanos con aspiraciones, necesidades, habilidades que deben desarrollarse, por tanto este capítulo lo dedicaré a explicar la importancia que tiene el entrenamiento dentro de las compañías.

"Algunos especialistas en administración de personal

consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares." (1)

"Otros autores se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo." (2)

Se ha considerado al entrenamiento como un proceso educativo a corto plazo donde el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para lograr un propósito definido.

El entrenamiento se refiere a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas y se orienta a los trabajadores en cursos a corto plazo con un objetivo bien definido y específico.

El desarrollo se refiere a conceptos educacionales, filosóficos y teóricos que van dirigidos al personal ejecutivo e involucra una educación más amplia con propósitos más genéricos a largo plazo.

En administración la palabra entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades." (3)

"Entrenamiento es simplemente el acto donde se puede aumentar los conocimientos y habilidades técnicas para poder

desempeñarse en cierto cargo o trabajo." (4)

Como se mencionó en un principio hay varios significados para entrenamiento, pero se puede llegar a la solución de que es un esfuerzo realizado en equipo para conseguir los objetivos económicos de la empresa, por lo cual el entrenamiento no se debe considerar como un gasto, sino como una inversión que traerá consigo un beneficio importante para la organización.

"Los propósitos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio, a saber:

1.- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. Normalmente, las informaciones son genéricas de preferencia a informaciones sobre el trabajo, tales como informaciones sobre la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, etc.

2.- Desarrollo de habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento orientado directamente al trabajo.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas. La mayoría de las organizaciones se enfrenta con la necesidad de renovación constante en una época de intenso cambio e innovación. El auto-

análisis es el medio más eficaz para obtener la renovación o el cambio planeado. En este sentido, el entrenamiento es considerado como una de las principales fuerzas capaces de cambiar la naturaleza de la sociedad.

4.- Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios."

(5)

3.2 IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO

A través del entrenamiento se puede proporcionar los medios para hacer posible el "aprendizaje", el cual se define como el fenómeno que se da en el individuo como resultado de los esfuerzos de ese mismo individuo. Es importante tener en cuenta que a diario se da este aprendizaje, por tanto el entrenamiento lo que busca es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y sobre todo aquéllas actitudes y habilidades que traerán beneficios tanto a la persona como a la misma empresa.

El entrenamiento es entonces desde el punto de vista administrativo un proceso en el cual se da una serie de eventos programados que pueden ser visualizados como ciertas limitaciones y ventajas, es decir, es un proceso continuo, en donde

principalmente se hace un inventario de las necesidades específicas de entrenamiento, posteriormente se da la aplicación de los principios de aprendizaje, los cuales ayudan a seleccionar los métodos de instrucción y a la ejecución del programa de entrenamiento. Para poder hacer el programa de entrenamiento es necesario recopilar el material y datos necesarios para la instrucción, una vez preparado este programa entonces se da el entrenamiento a los instructores, para que de esta manera se lleve a cabo la ejecución del entrenamiento. Posteriormente se da la evaluación y control de los resultados para poder hacer una interpretación necesaria para la toma de decisiones acerca de nuevos programas de entrenamiento.

La naturaleza del proceso de entrenamiento, sugiere un modelo de sistema abierto como en la teoría de sistemas:

" Entradas (inputs), como entrenados, recursos organizacionales, etc

Procesamiento u operación (throughputs), como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, etc.

Salidas (outputs), como personal calificado, éxito o eficacia organizacional, etc.

Retroalimentación (feedback), como evaluación de procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

Es importante entonces recalcar que el entrenamiento busca una reacción favorable a un programa de entrenamiento y que se logre aprendizaje, es decir, que capte los principios, hechos y técnicas que se le hayan dado en el programa de entrenamiento.

Es por ello que se necesita de una evaluación en cuanto al aprendizaje, se puede utilizar los siguientes métodos:

"- El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se pueden determinar cuantitativamente los resultados.

- La evaluación debe hacerse antes y después del entrenamiento para poder saber cuál es el resultado del programa.

- Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.

- Siempre que se pueda será conveniente tener un grupo de control que no haya recibido el entrenamiento, para compararlo con el grupo experimental entrenado.

- Siempre que sea posible habrá que organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Esto demuestra que la evaluación del aprendizaje realmente es algo bastante complicado y laborioso, dado que el principal problema es que si no elegimos el método correcto o no lo llevamos adecuadamente de acuerdo a los lineamientos estadísticos, se pueden obtener resultados ficticios. Muchas de las ocasiones se tendrá que acudir a personas expertas que ayuden a planear los procedimientos de evaluación al analizar los datos y hacer las respectivas interpretaciones.

Muchos autores mencionan que es más fácil medir el aprendizaje cuando lo que se ha tratado de enseñar son técnicas. En el caso de cursos que pretenden enseñar principios, ideas o hechos, aconsejan que deben usarse pruebas escritas, pero no siempre es fácil estandarizar los programas y por tanto el

entrenamiento tendrá que ser muy útil e ingenioso para poder crear su propio instrumento evaluativo.

El crecimiento del entrenamiento no ha seguido siempre el mismo proceso. Ha habido variaciones en cuanto a organización, personal, ideología y alcance de la función de entrenamiento. Esto se debe a que el entrenamiento se da en todos los tipos de industrias, negocios y organizaciones gubernamentales; se da en empresas grandes, medianas y pequeñas, en donde se cuenta con una sola instalación o con las que cuentan con subsidiarias. Hay una gran variedad en la forma de organizar un departamento de entrenamiento, puede ser de una sola persona o puede ser hasta de cincuenta o más. El contenido del entrenamiento puede ir desde información básica para inducir a empleados de la compañía, hasta cursos de nivel universitario posgraduado. Los entrenados son desde trabajadores no calificados hasta ejecutivos y presidentes de las organizaciones.

La naturaleza del entrenamiento es muy amplia e incluye programas de aprendices, entrenamiento en ventas, educación ingenieril, entrenamiento a supervisores, entrenamiento en oficinas, desarrollo de gerentes y ejecutivos. Todo esto hace que el entrenamiento no se lleve siempre igual porque cada organización tiene sus propios objetivos y de acuerdo a ellos detecta las necesidades de la gente, el entrenamiento por ello nunca surge del vacío, sino de un extenso análisis de la organización. Hay que considerar las diferencias inherentes a una organización: su propósito, forma y tamaño; su producto y su tecnología; su historia de entrenamiento y su actitud respecto a

esta función, el nivel educacional y la experiencia de los trabajadores, y el tipo de entrenamiento que habrá de realizarse. Todo esto es lo que se toma en cuenta para que cada organización establezca su propio departamento de entrenamiento.

Las implicaciones del entrenamiento son varias, se está hablando de un enfoque de entrenamiento hacia el proceso de aprendizaje y para ello hay que tomar en cuenta que esto solo se dará cuando la empresa se da cuenta de que hay una necesidad general de entrenamiento, desarrollar el contenido específico del entrenamiento, los métodos de entrenamiento que se deberán usar y cómo se podrá evaluar ese desempeño.

La determinación de las necesidades de entrenamiento: en esta primera consideración se debe de tener en cuenta que el entrenamiento debe de estar enfocado hacia un objetivo doble: crear condiciones para que en el futuro las personas puedan ocupar posiciones mas elevadas y complejas y segundo lugar perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente sus actividades.

El objetivo principal de entrenamiento es eliminar, o por lo menos tratar de eliminar la distancia entre el nivel actual y el nivel deseado de eficiencia (la diferencia entre estos dos niveles nos da la necesidad de entrenamiento), lo cual es un proceso sin fin, dado que continuamente se estan dando cambios en la organización y en su medio ambiente, por ello hay que verificar cuáles son realmente las necesidades de entrenamiento.

Estas necesidades se pueden definir como la diferencia

entre los objetivos de una organización, departamento, o una unidad, o la descripción del puesto de un funcionario y la realización actual y real de esos objetivos.

"El inventario de necesidades de entrenamiento puede ser efectuado en tres diferentes niveles de análisis:

NIVEL DE ANALISIS SISTEMA INVOLUCRADO INFORMACIONES BASICAS

1. ORGANIZACIONAL SIST. ORGANIZACIONAL OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y FILOSOFIA DE ENTRENAMIENTO

2. ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS

SISTEMA DE ENTRENAMIENTO

ANALISIS DE FUERZA DE TRABAJO (EL PERSONAL)

3. ANALISIS DE OPERACIONES Y TAREAS SIST. DE ADQUISICION DE HABILIDADES

ANALISIS DE CLASES DE HABILIDADES, CAPACIDADES, ACTITUDES, COMPORTAMIENTOS Y CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD EXIGIDOS POR LOS CARGOS. ANALISIS DE CARGOS"

(7)

La realización de cualquier trabajo o de cualquier tarea dentro de una organización, requiere cierto tipo de información y procedimientos, por ello es importante una consideración general al respecto de los objetivos a corto y largo plazo dentro de la empresa, para poder establecer la filosofía correcta respecto al entrenamiento.

El análisis organizacional en resumen trata de verificar cuál es el comportamiento de la organización, la relación con el ambiente social y físico, como se efectúa el crecimiento, cómo se

organizan y planean los productos y servicios que maneja, para llegar a la conclusión de cuál es la importancia del entrenamiento.

McGehee y Thayer definen "análisis organizacional" como: "La determinación de una organización de enfatizar el programa de entrenamiento."(8)

Hablando del sistema organizacional, Berrien sugiere tratarlo como una caja negra: como la operación del sistema es compleja, llama la atención sobre el papel de las entradas, de las salidas y de la retroalimentación.

"Berrien y Hinrichs, proponen emplear el sistema organizacional para detectar la necesidad y el diagnóstico de entrenamiento de la siguiente forma:

- Entradas de mantenimiento, que sustentan todo el sistema organizacional, la lucratividad genérica y la vitalidad de la empresa, así como la disponibilidad de recursos para el éxito final. Entre los recursos se destacan la fuerza de trabajo, los mercados, las materias primas, el dinero y la tecnología.

- Entradas de señal del sistema organizacional, cruciales para su interacción con el sistema de entrenamiento, son:

- a) planes básicos de negocios y objetivos.
- b) información de la cantidad y calidad de la fuerza de trabajo disponible actualmente y para qué tareas futuras.
- c) datos de eficiencia, que incluyen información sobre costos de empleados, equipos y costos indirectos; instrucciones sobre utilización de equipos, fuerza de

trabajo y datos de desempeño planeado, datos de calidad y d) información sobre el medio organizacional, que incluyen no solo indicadores objetivos sobre las actitudes y motivaciones de la empresa (ausentismo, huelgas, etc.) sino también medidas que, a través de procedimientos de investigación, se orientan al ambiente organizacional.

- Salidas del sistema organizacional como la realización formal del sistema, que pueden ser vistas como la decisión política de mantener el departamento de entrenamiento y de apoyarlo formulando objetivos y señalando los recursos (como dinero, facilidades, staff) frente a otras actividades potenciales de la organización;

- Salidas del sistema organizacional como satisfacción de necesidades, que están íntimamente relacionadas con el éxito organizacional para el logro de objetivos globales. Cuando la organización tiene éxito, las necesidades de los miembros de la organización son igualmente satisfechas y se da el feed-back que conserva el sistema." (9)

Si tenemos en cuenta que el entrenamiento es una respuesta estructurada a las necesidades de conocimientos, habilidades o actitudes, las posibilidades de éxito en la satisfacción de la necesidad dependerá de qué tan bien se aplique el programa de entrenamiento, sin dejar de tomar en cuenta que éste interactúa profundamente con la cultura organizacional.

Otro aspecto para llevarlo a cabo es el análisis de la fuerza de trabajo, puesto que es importante determinar si los empleados que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar, a

través del entrenamiento, o si es necesaria la adquisición de nuevo personal. Este aspecto nos indica el desempeño de los empleados y sus papeles específicos, es decir, verificar si los éstos están o no desempeñando sus tareas asignadas, y en caso contrario, elevar su eficacia con el entrenamiento apropiado.

El análisis de operaciones consiste en estudios definidos que dan pauta a los tipos de comportamientos que deben de seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos; permite la preparación del esquema de organización y conducción del entrenamiento para una ocupación específica. Por tanto, permite determinar cuales son los objetivos de una tarea, como son realizados esos objetivos y cual es el comportamiento requerido de un empleado para alcanzar dichos objetivos.

El análisis de operaciones es un proceso que comprende la descomposición de la tarea u ocupación en sus partes constituyentes, con ello podemos observar las habilidades, conocimientos y cualidades personales necesarias para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones.

Finalmente los beneficios que el entrenamiento trae a las empresas nos lleva a cuestionarnos de cómo pueden llevarse a cabo los programas de entrenamiento para que sean totalmente efectivos y que beneficios nos traerán.

La orientación y la inducción proporcionan a las personas la información necesaria relacionada con las políticas y procedimientos de la organización que los afectarán. Esto los hará sentirse cómodos en su nueva actividad o trabajo lo más

pronto posible. También se instruye a los nuevos empleados sobre los puestos específicos que van a ocupar, aprendiendo así rápidamente con las normas de desempeño. En consecuencia los accidentes y el trabajo echado a perder podrán mantenerse al mínimo, así como las inconformidades, quejas o ausentismo.

La intención de todo esto es que los empleados estén tan bien entrenados que puedan experimentar satisfactores de logro y conocimiento, desarrollando así sus máximas capacidades para que el entrenamiento represente para la empresa una "inversión" en recursos humanos.

La responsabilidad de los resultados finales obviamente descansa en la administración de línea ya que los responsables de los resultados obtenidos en sus departamentos son los supervisores, la inducción, el entrenamiento y una evaluación adecuada. La orientación e inducción adecuada son parte integral del proceso de entrenamiento y no es sólo una bienvenida amistosa, sino también proporcionar al nuevo empleado información precisa y útil sobre la empresa, los servicios que le ofrece y las políticas de personal que lo afectarán lo mismo que a los demás empleados.

Por otra parte algunas firmas empresariales u otro tipo de organización indican que la importancia del entrenamiento descansa en cinco puntos principales: incremento de la productividad, desarrollo de una alta moral, reduce la necesidad de supervisión, reduce los accidentes y mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.

El incremento de productividad nos habla de que las personas al tener un incremento en sus capacidades, casi siempre se presenta una mejora, tanto en la calidad como en la cantidad de la producción. Los avances actuales en tecnología ocasionan que necesariamente exista un entrenamiento sistemático que haga posible una ejecución de la labor de las actividades con un mínimo de nivel de conocimiento.

El desarrollo de una alta moral indica que la persona al tener sus capacidades necesarias ayuda a que encuentre la satisfacción de las necesidades de seguridad y autosatisfacción. Los programas enfocados al personal y para el mejoramiento de las relaciones humanas sirven como aumento de la buena moral entre los empleados, pero esto no servirá, si el empleado no esta plenamente seguro de lo que realmente su trabajo significa y siente orgullo por él.

La reducción de la supervisión nos habla de que el empleado entrenado es una persona que puede desarrollarse con una supervisión mínima. Cabe aclarar que no será posible un grado de independencia si el empleado no ha sido adecuadamente entrenado.

La reducción de los accidentes este punto trata sobre un tema que es muy visto en todas las compañías, dado que muchos accidentes son causados más por deficiencia humana que por daños en el equipo, o por fallas en los instrumentos de trabajo o en las condiciones del mismo. El entrenamiento a tiempo y bien orientado, es decir, apropiado tanto en lo que se refiere a las capacidades como a las actitudes de seguridad, contribuye a que

se produzcan menos accidentes.

Y por último la mejora que provoca en la estabilidad de la organización y la flexibilidad habla básicamente que la estabilidad es la habilidad de una empresa para salir adelante a pesar de pérdidas de personal clave, dado que tienen una reserva de reemplazos entrenados. Por otra parte la flexibilidad es la habilidad para adaptarse a situaciones varias que se presenten a corto plazo respecto al volumen de trabajo, requiere de personal altamente capacitado y entrenado susceptible de ser transferido a otras actividades, cuando la demanda es alta. Y vuelvo a recalcar que no hay mayor activo para una empresa, que un personal altamente entrenado y motivado.

"El desarrollo de los recursos humanos a través del entrenamiento y la educación, es materia de considerable valor para la sociedad en general. Una alta tasa de desempleo genera problemas sociales, los cuales se pueden prevenir principalmente mediante medidas gubernamentales con programas para desarrollar capacidades iniciales de contratar entre los jóvenes, y para el reentrenamiento del personal que haya sido desplazado, mediante la mecanización o automatización de los procesos productivos." (10)

Los programas de entrenamiento no solo conciernen a las organizaciones en particular, sino también a la sociedad como un todo, dando como resultado programas de contratación, consejo y entrenamiento, los cuales generalmente no están escritos en la Ley.

El entrenamiento por tanto es un proceso continuo y será necesario tener programas de reentrenamiento para los empleados en nuevas ocupaciones y puestos en la misma organización.

3.3 Entrenamiento y Educación.

Como se había mencionado en el punto anterior algunos autores consideran al entrenamiento como la preparación de la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera del trabajo.

Las personas vivimos constantemente en interacción con el medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él.

"Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptadas. El ser humano, sin embargo, recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales." (11)

La diferencia entre educación y entrenamiento no es precisa dado que ambos parten de lo general a lo particular; hacen relación al desarrollo de los seres humanos para lograr que el nivel de capacidades, conocimientos y aptitudes sea mayor.

La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede ser institucionalizada y se puede dar no solo de manera

sistematizada, como por ejemplo en las escuelas, esto es con un plan preestablecido, sino también, de modo desorganizado y difuso como en el hogar y en los grupos sociales a los cuales el individuo pertenece, sin tener un plan preestablecido. Se puede hablar de educación religiosa, política, moral, profesional, social, vocacional.

En este punto me enfocaré hacia la educación profesional que es la que se toma en cuenta dentro de la compañía "Tarjetas de Servicio S.A.". La educación profesional puede ser institucionalizada o no y tiene como objetivo principal la preparación de la persona para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero distintas.

- 1.- Formación profesional.
- 2.- Entrenamiento.
- 3.- Desarrollo profesional.

La formación profesional es la que prepara al hombre para la profesión, es la educación institucionalizada o no, los objetivos son amplios y mediatos. Se puede dar en las escuelas o fuera de ellas, y aún dentro de las organizaciones.

La mayor responsabilidad en la formación de los recursos humanos recae en las empresas, dado que si tomamos en cuenta que el sistema de escuela profesionales forma apenas una pequeña parte de recursos humanos calificados exigidos por el acelerado desarrollo técnico-económico, esto indica que el grupo que no recibe la formación escolar necesaria, es formado en las empresas, en el propio trabajo.

El desarrollo profesional es también llamado perfeccionamiento del hombre para una carrera. Es la educación que tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionamiento del hombre para su crecimiento profesional en determinadas áreas o carreras en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el puesto. Los objetivos son a más largo plazo para poder lograr que la persona adquiriera más conocimientos de los requeridos por el puesto actual y para sumir mayores responsabilidades. Todo esto es conocido como "Desarrollo de Recursos Humanos" que puede darse en todos los niveles o sectores de la empresa.

Entrenamiento es lo que adapta al hombre para una función. Es la educación que puede ser institucionalizada o no. Los objetivos son mas restringidos e inmediatos, con el fin de lograr que las personas tengan los conocimientos esenciales para llevar a cabo sus actividades. El entrenamiento obedece a un programa preestablecido y organizado que procura que la adaptación de las personas al trabajo sea más rápida.

En las empresas utilizan el entrenamiento para lograr una mayor producción, donde la base principal es el "negocio". El aprendizaje es dirigido, para facilitar aumentos considerables en el desempeño del puesto que exige la aplicación más inmediata del conocimiento. El entrenamiento en la empresa es menos estructurado y menos repetitivo, como lo puede ser en las escuelas. El entrenamiento debe aceptarse y hacerse necesario a los participantes, puesto que no son forzados a asistir.

Para alcanzar el éxito en el entrenamiento y una evaluación apropiada, los empleados deben desear aprender y mejorar su desempeño, y los supervisores deben ser capaces de enseñar y de ayudar a los subordinados a elevar el nivel de su desempeño.

Los deberes de un supervisor o director de entrenamiento pueden ser:

- 1.- Descubrir las necesidades de entrenamiento del grupo, así como planear nuevos programas.
- 2.- Analizar los objetivos del entrenamiento.
- 3.- Preparar cursos, manuales, hojas de trabajo, impresos especializados.
- 4.- Elegir y entrenar maestros para métodos de instrucción tales como audiovisuales, mesas redondas y clases en aulas.
- 5.- Preparación de presupuesto.
- 6.- Comunicar y hacer propaganda del entrenamiento, es decir, "vender la idea"; ganarse la confianza y ofrecer beneficios para todo el personal, mejorar la actitud de las personas hacia el entrenamiento.
- 7.- Sugerir soluciones alternativas a la alta gerencia sobre los problemas que se puedan resolver por medio del entrenamiento, así como participar en la planeación gerencial.
- 8.- Utilizar los servicios disponibles a través de las relaciones con las agencias federales, estatales y privadas.
- 9.- Estimular el uso de las bibliotecas.
- 10.- Todas aquéllas publicaciones que realice la compañía deberán ser supervisadas.
- 11.- Dar seguimiento y atención a la moral del empleado en el

transcurso del entrenamiento.

12.- Planear, administrar y supervisar el departamento de entrenamiento.

Las actividades del supervisor o director de entrenamiento, cambian constantemente, dado que a medida que crece la organización se hace necesario. Tiene que empezar a seleccionar personal de supervisión subordinado a él. A medida que la organización de entrenamiento crece, el director debe visualizar perfectamente cuáles son las necesidades de entrenamiento y establecer servicios especiales dentro del departamento, que se encarguen de preparar el material de entrenamiento. La ayuda temporal es muy útil y más barata para la compañía.

El director de entrenamiento debe procurar el desarrollo de su personal y crear puestos que lo propicien, así como una escala de progreso para reconocer y aprovechar a las personas con habilidades notables. Su organización reflejará tan buenos resultados que las personas estarán deseosas de pertenecer a ella por las oportunidades de crecimiento y progreso personal.

"Hay muchos factores que afectan al crecimiento de la función de capacitación, pero ese crecimiento es inevitable en la dinámica actual, que caracteriza al ambiente basado en la tecnología de los negocios. A medida que crece la función de capacitación, la tarea del director de entrenamiento cambia hasta convertirse en labor de un gerente de línea. Como gerente, debe aplicar, su propio departamento, los principios de la administración al planear, organizar y controlar".(12)

Hace tiempo el entrenamiento significaba, educar en un sentido restringido. Incluye actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motora hasta el desarrollo de conocimientos técnicos complejos, fomentar habilidades administrativas y desarrollar actitudes hacia puntos sociales de controversia.

La función de entrenamiento se define como el papel que desempeña una organización con autoridad y responsabilidad específica sobre la educación y el desarrollo de los empleados.

Hay muchos factores que afectan el establecimiento de la función de entrenamiento y no hay ninguna fórmula que nos lleve a tomar la decisión correcta.

La función de entrenamiento es casi siempre parte del departamento de personal. Lo importante es que tiene que haber entrenamiento y capacitación para que una organización sobreviva.

Los factores que pueden influir en el establecimiento del entrenamiento son:

a) Tipo de industria.- Se tiene que tomar en cuenta si se trata de una organización dinámica o estática, y en que grado se ve afectada por el avance de la tecnología y si es de relevancia la participación de los empleados en la toma de decisiones para la supervivencia de la compañía.

b) Leyes.- El entrenamiento se ve afectado por varias leyes estatales y federales. Mencionando algunas de ellas tenemos:

- Ley de sueldos y salarios.
- Horarios.

- Legislación Federal sobre entrenamiento, 1961.
- Ley sobre entrenamiento y desarrollo de recursos humanos, 1962.

c) Objetivos y políticas de la organización.- Influyen directamente a las políticas del departamento de personal.

d) Relación entre trabajadores y capital.- Es necesario determinar si los costos de trabajo son la parte más grande del costo del producto final.

e) Naturaleza del mercado laboral.- Todos los aspectos como habilidades y área geográfica influyen en el establecimiento del programa de entrenamiento.

f) Requisito de los clientes.- Tomar en cuenta los satisfactores necesarios para cumplir las expectativas de nuestros clientes.

g) Tamaño de la organización.- A medida que la compañía crece, la necesidad de entrenamiento también.

h) Aceleración tecnológica.- Las compañías que podían sobrevivir sin entrenamiento han tenido que aceptar que es necesario actualmente contar con él, ya que se ha hecho indispensable para su personal tener conocimientos especializados.

"La naturaleza y extensión del entrenamiento de cada compañía es el resultado de una decisión gerencial. Por eso, la actitud de la gerencia hacia el entrenamiento se presenta como el factor determinante de establecimiento de la función capacitadora." (13)

Dentro de las políticas de las pequeñas compañías que dan a sus empleados programas de entrenamiento sin procedimientos formalizados y al mismo tiempo administran los programas

equitativamente y cumplen con la Ley, es necesario que se lleve a cabo un control muy estricto.

Las políticas y procedimientos de entrenamiento escritos ratifican las responsabilidades de la compañía.

"El desarrollo y mejoramiento continuo de las aptitudes y conocimientos del empleado son esenciales para que la operación sea provechosa y progresivo el desarrollo de la compañía. Para asegurar el entrenamiento de los empleados, la empresa cuenta con un departamento de capacitación, que desarrolla internamente los cursos y programas solicitados por la gerencia y además, ayuda a los empleados en su desarrollo personal que los lleve a aumentar su capacidad de ganancia en la compañía. El departamento de entrenamiento también es responsable de los contactos con las escuelas, universidades y consultores que tengan relación con los cursos y programas para los empleados de la compañía.

Es política de la empresa:

- Orientar inicialmente al nuevo empleado acerca de la compañía y su trabajo y advierte de las normas, reglamentos y prestaciones.
- Dar entrenamiento durante las horas de trabajo cuando el empleado lo necesite para realizar efectivamente el trabajo que le haya sido asignado.
- Ayudar al empleado a que mejore sus habilidades y aumente sus conocimientos, en su propio tiempo, más allá del alcance de los requerimientos actuales de su trabajo.
- Asegurar el acatamiento a todas las leyes y reglamentos locales, estatales y federales al implantar los programas de

educación y entrenamiento." (14)

La cita mencionada habla acerca de las generalidades, políticas y procedimientos del entrenamiento de personal.

La educación y desarrollo de todos los recursos que el factor humano representa en las empresas y en consecuencia en la economía del país, es una de las tareas más importantes en el mundo moderno y de las que han logrado mayores avances en las últimas décadas.

3.4 Principios de Entrenamiento

Los programas de entrenamiento por sí solos no resultan eficientes, aún estando bien planeados, el éxito dependerá en gran parte, de tener entrenadores bien capacitados. Para poder decir que un entrenador está bien preparado, es necesario no sólo que domine los detalles técnicos del trabajo, sino que sepa cómo entrenar, esto es, enseñar.

Algunos principios de aprendizaje son que el empleado debe "desear" aprender, aquí la importancia de la motivación para mejorar en el puesto o para obtener nuevos conocimientos o habilidades, es decir que la motivación debe ser alta. Esta se eleva por varios factores, pero en este caso, es ante la perspectiva de obtener un puesto mejor, una promoción, alguna recompensa. Los resultados del aprendizaje deben ser controlados por el instructor, ya que se tendrá que comprobar si es correcto el aprendizaje o no. Un aspecto muy importante es tener en cuenta que se aprende mejor un conocimiento o habilidad

haciéndolo directamente y no solamente escuchando.

El material que se utilizará dentro del programa de entrenamiento debe de ser en fases para que se puedan ir haciendo correcciones en cada etapa. Se debe de comprobar continuamente que los conocimientos adquiridos son aplicados correctamente, esto se hace a través de observación directa al empleado en el desarrollo de su trabajo y utilizar monitoreos telefónicos (esta labor se hace en el departamento de "calidad total", el cual proporciona una relación de las llamadas realizadas y los errores correspondientes a las mismas).

La teoría del aprendizaje es mucho más compleja de lo que brevemente se ha mencionado, estos principios fundamentan la enseñanza y el entrenamiento efectivo.

Se recomiendan cuatro pasos al instructor antes de iniciar el programa de entrenamiento.

- 1.- Contar con un itinerario: Nos habla de los objetivos que se desean alcanzar con el entrenamiento.
- 2.- Subdividir el trabajo: Indica la descripción y análisis del puesto que es un antecedente necesario para el entrenamiento. Normalmente los trabajadores experimentados creen estar haciendo sus actividades correctamente, pero pueden con facilidad olvidar puntos importantes, en consecuencia, es necesario analizar por escrito el trabajo para hacer más efectivo el entrenamiento.
- 3.- Tener todo listo: El material, equipo y suministros deberán estar listos para evitar demoras al inicio del entrenamiento.
- 4.- Tener el lugar de entrenamiento bien arreglado.

Es muy importante motivar a quien va a ser entrenado puesto que esto lo impulsa a adquirir un conocimiento con mayor rapidez, esto es, mucho más sencillo con un empleado nuevo que con una persona que lleve muchos años en la compañía, pues se piensa que éste último está bajo cierta presión por obtener un ascenso y a la vez está en una etapa de reentrenamiento.

La cantidad de información que recibe la persona en entrenamiento debe de ser concreta, es decir, no tratar de dar información excesiva, para evitar la confusión y las malas interpretaciones, aún cuando la cantidad de información le resulte difícil de asimilar, no se debe de caer en el error de facilitarle su tarea, pues se puede discriminar información erróneamente.

Cuando las habilidades hayan sido adquiridas hay que reforzarlas a través de reconocimientos o castigos. Las promociones, incrementos en los pagos, felicitaciones por el trabajo son refuerzos positivos, todo esto, proporcional al avance demostrado en sus actividades. Es importante recalcar que para llevar a cabo un castigo se debe de verificar que dichas habilidades fueron bien asimiladas y desarrolladas.

El castigo, aunque es indeseable, irá en detrimento del entrenado, dado que, produce en él resentimientos y deseos de desquite.

La participación activa del entrenado es básica para tener éxito en el entrenamiento. Las prácticas espaciadas también son parte esencial del aprendizaje correcto. Hay elementos

marginales que afectan al entrenado, los cuales deben eliminarse.

Las investigaciones realizadas no han podido demostrar si es aconsejable aprender todo de una vez o solamente una parte, o bien, subdividir el tema hasta cubrirlo en su conjunto. Será responsabilidad del entrenado integrar efectivamente todo lo aprendido y cuando esto se haya logrado, el entrenamiento, procede de lo conocido a lo desconocido y de lo fácil a lo difícil.

Estos principios se aplican en los distintos sistemas operativos de entrenamiento; mencionaré cuatro de ellos.

A.- El entrenamiento en el cargo.- debe utilizarse en algún grado en todas las organizaciones y tiene ventajas motivacionales, no está en una situación artificial, física o psicológica, es persuasivo y por lo tanto, tiene mucho valor por parte del supervisor.

B.- Sistema Escolar.- se adapta a la anterior, usualmente para entrenar al mismo tipo de personas, como en el entrenamiento en el cargo. La razón del sistema escolarizado descansa en la ley de crecimiento funcional cuando se dá el caso de una cantidad de entrenamiento que exceda la capacidad de supervisor de línea, pues el supervisor no será capaz de cumplir con la técnica de entrenamiento y con sus propias responsabilidades.

La ventaja de un sistema escolar es la especialización, la cual tiene sus ventajas y sus desventajas, pues lleva consigo el rompimiento de la responsabilidad, lo cual genera problemas

organizativos. Otra desventaja es la artificialidad, ya que puede dificultar el ajuste del individuo al puesto de trabajo.

C.- Programas de Aprendizaje.- fué diseñado para personas con alto nivel de conocimientos y habilidades que realizan trabajos específicos. Estos tratan de mejorar el aspecto educativo más que reafirmar los entrenamientos antes mencionados. Este programa trata de combinar el entrenamiento en el cargo y la experiencia, con la instrucción formal sobre ciertas materias particulares. Los requisitos generales del programa incluyen educación formal a nivel de bachillerato, cartas de recomendación, calificaciones específicas de inteligencia y aptitud, muy buena disposición para estar participando en este programa, cuya duración va de tres a cinco años.

D.- Cursos Especiales.- Se clasifica más como un sistema de educación, que como un sistema de entrenamiento operativo. Este sistema ha traído como consecuencia, que en lugar de que se tengan que tomar cursos en las noches, se puedan programar actividades de actualización dentro de la compañía durante el día normal de trabajo. La enseñanza programada se ha utilizado de diferentes maneras con el formato de un libro, pero en la práctica es una adaptación de la máquina de aprender, que fué un invento original de Sidney L. Presey de la Universidad del Estado de Ohio, en 1924; esto trajo ventajas para el entrenado: aprender a su propio ritmo, devolverse para revisar el material cuando lo desee y usar la máquina cuando lo considere conveniente. Es evidente que este método de instrucción utiliza los conceptos básicos del aprendizaje, dado que, establece objetivos de aprendizaje explícitos, la materia es dividida en

forma secuencial, lógica de absorción de conocimientos, requiere el ejercicio de un papel activo por parte de quien va aprender, hace posible adaptar el aprendizaje a ritmo de quien aprende y provee un reforzamiento inmediato de lo aprendido a través de la información de los resultados.

"No hay un sistema óptimo para el aprendizaje operativo. Cualquier firma debe usar, de acuerdo con las circunstancias, cualquiera de los cuatro sistemas simultáneamente. Como decíamos antes el sistema de aprendizaje durante el ejercicio de la tarea es el más comunmente usado. Con el advenimiento de la automatización y el consecuente aumento del nivel de conocimientos humanos, se le ha puesto especial énfasis en los cursos formales de instrucción en el aula." (15)

3.5 Procedimiento del Entrenamiento.

El procedimiento de entrenamiento surgió durante la Segunda Guerra Mundial y estaba dirigido a los supervisores dado el vacío dejada por la falta de elementos con capacidades de supervisión en tiempo de la guerra. El programa era un curso de entrenamiento que hacía relación a como enseñar y para ello era necesario desarrollar los siguientes puntos:

- Preparación del instructor.- En esta etapa el instructor debe de dividir el trabajo o las actividades en partes para poder enseñar a los entrenados sin que se pierda la perspectiva del todo. Para cada parte dividida se tendrá en mente la técnica de instrucción más adecuada, ya sea con ilustraciones,

demostraciones, explicaciones o cualesquiera de estas combinaciones.

- Preparación del entrenado.- Este punto es importante dado que se busca colocar al entrenado en unas circunstancias que le sean favorables, hacer que se sienta comodo; dado que la mayoría de las personas se sienten nerviosas cuando se les presenta una situación que no les es familiar; por ello el instructor no debe de olvidar que para el entrenado novato el curso de entrenamiento constituye una novedad, el instructor tendrá que transmitir confianza y hacer que el entrenado comprenda que el objetivo del curso de entrenamiento es un aprendizaje rápido y eficaz. El error más común en esto es la negligencia del instructor para preparar apropiadamente la actitud del entrenado para recibir el curso y tratar de que éste se presione para que avance en los pasos siguientes del proceso.

Es muy importante reducir la ansiedad que usualmente muestra el entrenado frente a una nueva experiencia, por tanto es recomendable que se les indique la importancia que tiene para ellos el que mejoren sus conocimientos o que los amplíen bajo la ayuda de los supervisores, es decir, que la reducción de la ansiedad favorece a ambas partes.

- Introducción a las operaciones del cargo.- Los instructores deben tener idea de la cantidad de tiempo de entrenamiento requerido para cada tarea, debe de verificar que se estén utilizando los métodos de operación aprobados y si se están empleando adecuadas técnicas de entrenamiento.

El instructor puede utilizar el método de explicación,

demostración e ilustración (uso de ejemplos y auxiliares visuales o palabras que describan la situación). El más utilizado es el primero y cuando la actividad es de naturaleza esencialmente física, la demostración es un método excelente. La mayoría de los instructores llevan a cabo la siguiente secuencia:

- 1.- Explicar la secuencia del cargo por completo y definir el trabajo que se va a enseñar diciéndolo clara y brevemente.
- 2.- Ir a través del procedimiento, despacio y explicando cada uno de los pasos, averiguando también lo que el sujeto ya sabe del trabajo a través de preguntas específicas y si el sujeto afirma que conoce el trabajo es necesario hacerle preguntas que le permitan expresar todo lo que sabe.
- 3.- El instructor actúa con lentitud y el entrenado tiene que explicar cada uno de los pasos que el instructor está desarrollando para que el interés del sujeto vaya en aumento pues todo trabajo tiene puntos de interés para alguien.

No es bueno presentar el trabajo comentando los aspectos más desagradables, así como no es bueno hacer mucho énfasis en los aspectos positivos ya que el sujeto deberá irse interesando a medida que piense más en el trabajo que va a desarrollar.

- 4.- El entrenado tiene que explicar por completo la operación del cargo.

Es muy importante, que el entrenado haga la mayor cantidad de preguntas posible y ayudarlo a que no sienta

temor de hacerlas para que él entienda por completo lo que está realizando.

El instructor debe asegurarse de que el entrenado ha comprendido todo. Subraya claramente el orden en que se debe hacer el trabajo, por tanto se requiere recordar tres pasos:

a.- El entrenado realizará la operación: aquí se debe de estimular a que el sujeto realice la tarea por sí mismo, y el instructor estará a su lado para corregir errores o prevenirlos

b.- El entrenado explicará los puntos claves mientras hace el trabajo nuevamente, hay que hacerle preguntas y corregir errores. Además nos permitirá observar que tan rápido está asimilando la instrucción.

c.- Confirmar la comprensión del sujeto.- Debe de trabajar en forma independiente y animarlo a que haga preguntas adicionales, por ejemplo:

- ¿ Por qué usted _____ ?
- ¿ Qué pasaría si _____ ?
- ¿ Qué hace usted _____ ?
- ¿ Qué hace usted después _____ ?

También es bueno asegurarse de que el trabajador asimile la "razón del trabajo" y su posible relación con otros trabajos en el departamento.

La supervisión hacia el entrenado debe irse reduciendo gradualmente; a través de la práctica repetitiva irá adquiriendo mayor conocimiento y habilidad; este es un período muy difícil por lo que se requiere de una alta

motivación. Resulta necesario que el entrenador continúe cerca del entrenado hasta asegurarse de que el sujeto no requiere ya de una supervisión.

El proceso de disminución de entrenamiento debe de ser paulatino.

El entrenador debe dejar solo al sujeto el tiempo necesario para que el sujeto realice dos o tres veces la operación completa que se le está enseñando. Pero hay que tomar en cuenta que no debe ser mucho tiempo pues se corre el riesgo de que el entrenado adquiera ciertos vicios, aún si quererlo, al desarrollar su ejercicio.

También es deseable que el instructor designe auxiliares para que en un momento dado puedan instruir a la persona, obviamente, estos auxiliares deben ser los trabajadores mejor capacitados. Es recomendable estimular al sujeto a seguir preguntando, pues esto hará que la persona explique todo el proceso que se le ha enseñado.

La continuidad de la supervisión será parte de las responsabilidades diarias del supervisor. Si el trabajador no ha aprendido, el instructor no ha enseñado.

La base para poder llevar a cabo el proceso de entrenamiento, es la selección de un buen instructor o entrenador. Para ello es necesario contar con un director de entrenamiento que los oriente, estableciendo guías de selección y si conoce al personal de supervisión podrá hacer recomendaciones. No siempre la mejor selección será el mejor trabajador, pues éste

puede dar por entendidos muchos pasos a seguir dentro del aprendizaje del principiante.

Una de las cualidades que debe mostrar el entrenador es la facilidad de palabra y debe de ser capaz de señalar los puntos de cantidad, calidad y seguridad, así como también debe saber explicar todo el proceso, antes y después, de la actividad que vayan a realizar.

El entrenador debe calificar al entrenado con buen juicio y con objetividad.

Debe saber el tiempo que se requiere de entrenamiento para el desarrollo de cada tarea, y saber que sujetos pueden tomar el puesto de otras personas en caso de ser necesario para el departamento, tomando esta situación como un compromiso con la organización, pues de no ser así se alargaría inútilmente el proceso de entrenamiento, repercutiendo en costos, en vez de ser una inversión satisfactoria con resultados.

Un instructor o entrenador puede llevar a cabo el curso de entrenamiento bajo diversos métodos:

- El Método de Clases
- El Método de Conferencias
- El Método de Casos
- El Método de Representación o Dramatización
- Instrucción Programada.

El Método de Clases es una presentación ya preparada de conocimientos y cuyo propósito es que otros entiendan el mensaje del instructor. Normalmente las clases pretenden motivar, persuadir e influenciar las actitudes en el mismo sentido que un

discurso lo hace.

Los factores que influyen para tomar la decisión de aplicar este método son:

1.- El conocimiento del instructor en relación al conocimiento del grupo.

2.- El número de participantes. Si un grupo es grande el método de clases es buen método inicial. En un momento dado podrá tomarse la actividad en subgrupos.

3.- El tiempo. El método de clase puede ser más rápido si el instructor tiene bien preparada la presentación y podrá en cinco minutos explicar su propósito.

4.- Lecturas y Material de Enseñanza. Si el grupo no conoce la materia es necesario facilitarles textos, películas, ejemplos y otros materiales a la mano para que el grupo se informe antes de la sesión.

5.- La Naturaleza de la Información o el Objetivo General del Entrenamiento. Esto va a influir en la selección de cualquier método. El material descriptivo, la narración de hechos y las explicaciones se aprenden por absorción directa y los principios y conceptos por participación durante el período de instrucción.

La especialización es la ventaja del método escolar. El instructor está más capacitado para enseñar de una manera directa y clara para no confundir al estudiante (entrenado), y así controlar la instrucción en la clase. El entrenador determina el propósito, alcance, organización y secuencia de los puntos.

Las desventajas es que puede ser aburrida, lo cual se puede

atribuir a la falta de preparación y presentación de la clase, a la falta de participación del grupo o un instructor mal preparado.

" Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades; estar bien planeada en cuanto a su propósito, ideas principales, claridad de organización y desarrollo de interés. Ser bien presentada por un disertante entusiasta y animado, que tenga en mente las necesidades e intereses del grupo." (16)

EL Método de Conferencias.- " Este método implica un grupo de gente que busca ideas, examina y comparte datos e ideas, critica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere la participación del individuo." (17)

Los participantes de una conferencia deben estar bien informados y tener experiencia sobre el tema que van a tratar; deben desarrollarse activamente de tal manera que la participación del moderador sea cada vez menor.

El Método de Casos.- Se basa en el sistema de que los entrenados deben recibir por escrito y en forma individual un caso concreto que describe cierto problema. Deben de estudiarlo separadamente y presentar la solución que a su juicio sea la más conveniente.

Los participantes después de haber leído el caso, discuten las diferentes soluciones que cada quien proporcionó, para llegar

a un acuerdo común y descubrir las distintas formas que se pueden dar para la solución de un problema.

EL Método de Representación o Dramatización.- Como en el caso anterior, a los participantes se les entrega un caso y éstos tienen que asumir o representar personas involucradas en el mismo. Esto hace que el entrenado tenga la oportunidad de sentir la opinión y los sentimientos de otros.

El método de representación a diferencia del método de casos, es que afecta más los aspectos emocionales de un problema, mientras que el otro queda en un plan apenas intelectual.

Y por último hablaré más a fondo del método de instrucción programada, que propongo como el más adecuado para el tipo de organización descrita en esta tesis.

Método de Instrucción Programada.- Este método se apoya en las leyes de aprendizaje y en la teoría del refuerzo, la cual menciona que todo comportamiento que es reforzado tiene mayor posibilidad de ser repetido. Uno de los rasgos más importantes es que estimula de inmediato a las respuestas correctas. La respuesta correcta es presentada inmediatamente y proporciona una retroalimentación en ese momento, por tanto, la instrucción programada ofrece un refuerzo positivo la mayor parte del tiempo. La materia que debe ser enseñada es presentada en pequeñas dosis, mediante una secuencia de cuadros los cuales necesitan de la participación activa en el proceso y de algún tipo de respuesta del aprendiz. Estos cuadros son colocados en la secuencia lógica y en orden de dificultad. A medida que los individuos van

resolviendo los cuadros, el instructor estará en posibilidad de revisar aquellos que presenten problemas. De tal manera, que cada sujeto avanza a su propio ritmo individualizando así la enseñanza.

"La instrucción programada se basa en los siguientes principios:

- 1.- Principio de pequeñas dosis.- Cada tema del programa presenta una cantidad reducida de información, que facilita sobremanera el aprendizaje.
- 2.- Principio de respuesta activa.- El entrenado es llevado paulatinamente a escoger una respuesta para cada ítem preguntado.
- 3.- Principio de evaluación inmediata.- El propio entrenado verifica la exactitud de la respuesta escogida antes de pasar al tema siguiente.
- 4.- Principio de velocidad propia.- El aprendizaje es regulado a la velocidad de cada uno, pues el trabajo es individual (un libro-texto o una máquina para cada entrenado).
- 5.- Principio de la verificación del aprendizaje.- El entrenado es automáticamente probado en cada dosis desarrollada. Sin embargo, el punto alto de la i.p. se da cuando el programa puede ser probado varias veces y mejorados los cuadros (temas) que presentan fallas. Con ese proceso, se puede llegar a la casi perfección del programa." (18)

La instrucción programada permite que el entrenado trabaje sólo y progrese a su propio ritmo. Además de que el sujeto no podrá avanzar si no entendió y no aprendió el contenido y la secuencia del cuadro.

La aplicación de éste método en la educación y el entrenamiento es infinita. La aplicación del mismo en sí no hace necesario al instructor, dado que, el entrenado estudia y aprende por su propia cuenta.

La fuerza de la instrucción programada se basa en el grado en que promueve el desarrollo ordenado y controlado de las habilidades de un individuo.

"Ocasionalmente un instructor perderá el interés en su trabajo. Esto no necesariamente es un mal signo; en muchos casos significará que el individuo está listo para ser asignado a otra actividad. Usualmente, si no siempre, una persona se beneficiará si durante algún tiempo se le asigna para desempeñar un papel de entrenamiento, y cuando regresa a su sitio regular, da muestra de los resultados de esa experiencia, mostrando una capacidad grandemente incrementada para manejar personal, de modo que el tiempo que pasó como instructor realmente paga dividendos para el individuo y para la organización. Ninguna persona desea permanecer como instructor durante toda su carrera laboral." (19)

Se ha dicho que un instructor debe demostrar una especie de interés amistoso hacia los sujetos que va a instruir, tener una intuición directa de las distintas situaciones que se pueden presentar ante el entrenado y que deben de explicarselas concretamente.

Ahora bien, ya que se tiene preparado el curso de entrenamiento y elegido el método para llevarlo a cabo, es entonces cuando se lleva a cabo la ejecución del entrenamiento.

Como menciona Wilson hay cinco diferentes enfoques al papel de la gerencia de línea: el supervisor hace todo, delega a un asistente, orienta, asesora y por último no hace nada.

En el caso donde el supervisor hace todo, tiene toda la responsabilidad para el entrenamiento, es decir, le es delegado en su totalidad.

En el caso donde el supervisor delega a un asistente la función de entrenar, éste último hace el trabajo por cuenta propia o con ayuda del supervisor.

En algunos casos las empresas ofrecen al supervisor una orientación e instrucción adecuada en cuanto al curso de entrenamiento, y le delegan la total responsabilidad hacia el mismo.

En otros casos delegan al supervisor la función de entrenar, pero le ofrecen los servicios de asesoría, o de especialistas externos de entrenamiento.

Por último algunas empresas quitan toda la responsabilidad formal al supervisor inmediato del entrenamiento y la delegan íntegramente al departamento de entrenamiento.

Para que la ejecución del entrenamiento tenga éxito, se deberán de tomar en cuenta varios factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de entrenamiento presentado.
- La cooperación de los jefes y directivos de la empresa.

- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

Finalmente, es necesario considerar dos aspectos principales:

- 1.- Determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- 2.- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Estos dos puntos son básicos para el siguiente inciso, que habla de la evaluación del entrenamiento.

3.6 EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO.

Como en todo procedimiento se necesita saber finalmente si lo que se impartió fué captado correctamente y si se llevo a cabo de forma adecuada, para ello es necesario la evaluación.

La palabra evaluación es "aquéllo que determina la efectividad de un programa de entrenamiento" (20).

Un gran problema es que en muchas compañías no se toma en cuenta la importancia de hacer una evaluación, pues se tiene la idea de que el entrenamiento tiene que arrojar resultados positivos, y realmente no siempre es así, de aquí la importancia de que se pueda llevar a cabo la evaluación de una manera lógica, para determinar que programas deberán ser eliminados o cuáles se

deben de mejorar. Se recomiendan ciertos pasos lógicos para llevar a cabo la evaluación, y son los siguientes:

1.- REACCION.- En este punto se define el grado en que los entrenados estuvieron contentos con el programa de entrenamiento. Aquí no se mide ningún aprendizaje, en términos generales, nos habla de que evaluar es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes, lo cuál es el paso más sencillo, porque esto se puede evaluar con observación directa durante el programa.

A parte de poder utilizar la observación directa, se puede usar una hoja de observaciones, donde el participante tendrá la oportunidad de escribir aspectos adicionales, además de poder dar una calificación al instructor de acuerdo a su contribución, haciéndoles preguntas como:

- ¿ Estableció los objetivos ?
- ¿ Mantuvo el interés y la amenidad en la sesión ?
- ¿ Hizo resúmenes durante la sesión ?
- ¿ Qué tan amistoso y dispuesto fué para ayudar ?
- ¿ Ilustró y clarificó los puntos ?
- ¿ Cómo fue su resumen al clausurar cada sesión ?

A todas estas preguntas se les da un calificativo que va desde excelente, muy bueno, bueno, regular y malo, así el participante marcará conforme le haya parecido. Esta hoja debe de diseñarse de manera sencilla tanto para el participante como para el instructor para que se le facilite su tabulación.

Por tanto el punto clave para comenzar la evaluación es medir las reacciones de los sujetos, puesto que es necesario determinar lo que la gente siente después de asistir a un programa. Digo que es clave porque las personas participantes al

salir del curso o programa de entrenamiento externarán sus comentarios al respecto, y podrá haber expresiones muy buenas, pero también, nos encontraremos con expresiones como " este programa no sirve de nada ", y esto puede ocasionar cambios en el programa o definitivamente suspenderlo.

Las personas que toman realmente al programa de entrenamiento como una probabilidad de obtener el máximo beneficio, estarán teniendo un aprendizaje mayor porque tienen interés y entusiasmo.

En este punto, es importante mencionar que si los resultados son positivos y el director de entrenamiento o instructor se sienten satisfechos porque las reacciones de los participantes han sido satisfactorias, no es el último paso y no se puede asegurar que los sujetos ya aprendieron todo, por ello es importante continuar con los pasos.

2.- APRENDIZAJE.- Después de haber evaluado la reacción de los participantes, se tiene que medir que tanto aprendieron, porque una cosa es que el conferencista o instructor haya hablado con entusiasmo, utilizó todas las técnicas necesarias (ilustración, demostración, etc) para hacer su presentación, sin embargo, al analizar el contenido se ha descubierto que, no ha dicho nada, prácticamente, sólo que lo ha hecho muy bien.

El aprendizaje se puede tomar como los conocimientos, principios, hechos y técnicas que los sujetos absorben y comprenden, pero no se afirma que los utilizará dentro de su trabajo, dado que influye la actitud que tenga el sujeto.

La evaluación es recomendable hacerse antes y después del entrenamiento para poder saber cuál es el resultado del programa, el aprendizaje de cada participante debe medirse de forma objetiva y de manera cuantitativa. Se debe de comparar al grupo entrenado con uno que no lo esté, esto es muy conveniente para tener otra medida más de control sobre el programa. En este punto la evaluación del aprendizaje es mucho más compleja y se requiere del apoyo de las estadísticas para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Es mucho más fácil medir el aprendizaje cuando el programa de entrenamiento se refiere únicamente a Técnicas. En el caso donde se pretende enseñar principios, ideas o hechos, se aconseja utilizar pruebas escritas, aunque no siempre es fácil encontrar una prueba estandarizada y el instructor tendra que ser muy hábil y creativo para elaborar su propio instrumento evaluativo.

3.- ACTITUD.- En este punto se tratará de demostrar que no es lo mismo tener los conocimientos de los principios, hechos o ideas, o de saber perfectamente las técnicas, sino que, la importancia radica en la aplicación de los mismos, y para ello se necesita de tener una aptitud positiva que reúna los siguientes requisitos:

- Querer mejorar
- Reconocer debilidades
- Trabajar en un ambiente favorable
- Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas
- Tener entusiasmo para aprender
- Estar dispuesto a los cambios
- Tener una mente abierta y aceptar los errores.

Se han establecido algunas guías para evaluar los programas

de entrenamiento en cuanto a los cambios que producen en la conducta o actitud:

" 1.- Debe hacerse una estimación sistica de la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.

2.- La estimación del desempeño de trabajo debe hacerla uno o varios de los siguientes grupos (entre más grupos mejor):

- a) La persona que recibe el entrenamiento
- b) Su superior o superiores
- c) Sus subordinados
- d) Las personas que hacen el mismo trabajo que él o que, por lo menos, conocen profundamente su desempeño.

3.- Debe hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajo antes y después del entrenamiento.

4.- La estimación del desempeño del trabajo después del entrenamiento debe hacerse por lo menos después de tres meses, para que los entrenados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido. Para añadir validez al estudio será conveniente seguir haciendo estimaciones.

5.- Debe usarse un grupo de control que no haya recibido entrenamiento. " (21)

Este paso es más difícil de evaluar que los dos anteriores que he mencionado dado que cada director de entrenamiento debe decidir sus propios programas y para ello necesitan estar bien preparados, capacidad y tiempo para hacer estas evaluaciones, por ello la mayoría de las veces, se acuden a expertos en estadísticas, investigadores y consultores.

4.- RESULTADOS.- Finalmente se llega al punto final donde

los objetivos de los programas de entrenamiento se verán reflejados en resultados como incremento de eficiencia, reducción de quejas, reducción de costos, mejoramiento de calidad y cantidad ya sea en producción o en actividades de servicio, un mejor ambiente de trabajo, mejor conocimiento de la cultura organizacional, en fin un sin número de modificaciones que se pueden provocar.

"Las dificultades para evaluar el entrenamiento son evidentes en el problema técnicamente llamado <separación de variables>, o sea, ¿qué tanto mejoramiento se debe al entrenador y qué tanto se debe a otros factores? Este es el problema que hace muy difícil medir los resultados atribuidos a un curso específico de entrenamiento." (22)

El propósito de presentar estos pasos lógicos es que el director de entrenamiento o instructor esten conscientes de que el proceso de evaluación es parte importante tanto para su propio futuro y el de sus programas, esto dependerá en gran medida de la habilidad que tengan para evaluar y usar los resultados de manera adecuada.

La evaluación es esencialmente subjetiva, y por tanto, no puede ser exacta. pero si está basada en un conjunto de juicios emitidos periódicamente por el supervisor cuando un empleado se compara con cada uno de los otros empleados en el mismo grupo de trabajo, o calificado contra normas específicas de desempeño, los resultados son ciertamente mejores que los juicios individuales y las opiniones apresuradas.

Un aspecto muy importante es que cualquier programa de entrenamiento debe de tener el apoyo de la alta administración, si los supervisores están mal entrenados en la evaluación, o no están convencidos de su valor, si la discusión de los resultados con los empleados está mal manejada, o si las evaluaciones no se usan con honradez para los propósitos que se intentan, todo esto provocará que el programa no tenga ningun valor.

CITAS DEL CAP.3

- (1) Idalberto Chiaventato
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS pag. 456
- (2) Idem. p. 456
- (3) Idem. p. 460
- (4) Edwin b. Flippo
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL pag. 236
- (5) Idalberto Chiavenato
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS pag. 460 y 461
- (6) Idem p. 464
- (7) Idem p. 469
- (8) Idem p.470
- (9) Idem p. 470 y 471
- (10) Edwin B. Flippo
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL pag. 180
- (11) Idalberto Chiavenato
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS pag. 456 y 457
- (12) Robert L. Craig; Lester R. Bittel
MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL
pag. 538
- (13) Idem p. 526
- (14) Idem p. 529
- (15) Edwin B. Flippo
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL pag. 188
- (16) Robert L. Craig; Lester R. Bittel
MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL
pag. 171
- (17) Idem p. 175
- (18) Idalberto Chiavenato
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS pag. 496

- (19) Robert L. Craig; Lester R. Bittel
MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL
pag. 148
- (20) Idem p. 108
- (21) Idem p. 122
- (22) Idem p. 127

C A P I T U L O 4

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En 1841, Búfalo era una próspera ciudad situada a orillas de la frontera americana, su nueva y creciente prosperidad fué el resultado de su ubicación, ya que era un canal para el movimiento del comercio y de la gente entre los estados del este y el territorio del noroeste.

La historia de Tarjetas Internacionales, S.A. se inicia en esta fecha cuando se pone en marcha un servicio para el transporte de bienes, dinero y documentos negociables entre Búfalo y Albany, en el estado de Nueva York, fundado por Henry Wells.

La nueva compañía Tarjetas Internacionales fué creciendo durante la segunda mitad del siglo XIX. A finales de siglo, lanzó dos nuevos productos que sentarían las bases de su crecimiento durante el siglo XX: los Giros Postales y en 1891, el surgimiento de los cheques de viajero. En esta época, la empresa empezó a incursionar en el negocio de los viajes.

Posteriormente al comenzar los años 1900, empezó a participar en servicios de banca internacional. Durante la primera Guerra Mundial, la naturaleza de la compañía cambió: el gobierno de Estados Unidos nacionalizó la parte del negocio dedicada al transporte de bienes y valores, pero a pesar de ello, la empresa siguió creciendo en sus áreas de los viajes, de los servicios financieros en los viajes y de los servicios de

Banca Internacional.

Básicamente la compañía se desarrolla de la siguiente manera:

- Comienza a conducir transacciones bancarias al extranjero para sus clientes (1904)
- Proporciona tarifas e itinerarios de viajes europeos a todos sus clientes (1909)
- Estalla la Primera Guerra Mundial, 150,000 americanos quedan desamparados, la empresa abastece con dinero en efectivo y aún con cheques de viajero, a estas familias, así mismo proporciona ayuda a aquéllos que se encuentran fuera del país para su retorno. (1914)
- El gobierno nacionaliza el servicio "express" consolidando la Empresa Tarjetas Internacionales S.A., despojando a la empresa de la actividad por la cual había sido fundada. Quedando los giros: cheques de viajero, negocio de viajes, una pequeña operación de banco en el extranjero y el negocio de fletes internacionales. (1918).
- Se establece una subsidiaria para facilitar la expansión y diversificación internacional, sobre todo para asegurar una fuerte posición para el banco en el lejano oriente.

Durante los años 20's época crítica de depresión, la empresa logra el máximo uso de su posición al proveer los únicos servicios financieros disponibles en algunas ciudades.

- Estalla la Segunda Guerra Mundial y la compañía Tarjetas Internacionales S.A está preparada para sacar a los americanos de Europa con relativa comodidad y rapidez. Aunque la venta de

viajes disminuía, los cheques de viajero se incrementaban ya que tanto militares como civiles encontraban seguridad en ellos.

Con la terminación de la Segunda Guerra Mundial en el negocio de los viajes todo se normaliza y por tanto la empresa sigue prosperando.

- En 1958 Tarjetas Internacionales S.A. lanza su primera tarjeta.

Los años 1950 podrían considerarse la década de las tarjetas de crédito. Además de las tarjetas existentes para pagar la gasolina, el teléfono, las líneas aéreas, y los grandes almacenes, Diners Club lanzó una tarjeta de crédito que limitó al centro de la ciudad de Nueva York y que promovió entre quienes acostumbraban invitar a sus clientes a restaurantes y debían cargar sus gastos a sus cuentas personales. Muy pronto Diners Club enfrentó la competencia de revistas como Gourmet y Esquire, que ofrecían a sus clientes tarjetas para comer fuera, y de la universal Travel Card de la American Hotel Association. También se supo que la Automobile Association of America estudiaba el asunto, investigando la posibilidad de servir a sus numerosos miembros.

Tarjetas Internacionales S.A. llevaba años analizando la decisión de entrar al negocio de las tarjetas de crédito. La operación comprendía el lanzamiento de una tarjeta que ofreciera crédito para hoteles, moteles, gasolina, restaurantes, viajes y compras. Sin embargo este era un terreno poco explorado ya que pocos eran los expertos y escasa la experiencia a la que se podía recurrir, lo cual frenaba la decisión.

De cualquier forma, tras varios años de investigación y estudio, se tomó la decisión de lanzar la tarjeta al mercado.

A diferencia de los demás instrumentos de crédito de la época, cuyo propósito casi siempre se limitaba a una actividad específica, la tarjeta de la empresa, a la cual le dieron el nombre de Tarjeta Green, serviría como una extensión de los servicios de viajes y financieros de la compañía. Su propósito era ser "tan buena como el oro en todo el Mundo" para sus clientes.

La tarjeta se anunció al público durante el verano de 1958 y entro en vigor el primero de octubre de ese año. Mientras tanto se dedicó a adquirir la Universal Travel Card y el Gourmet Club con todos sus miembros que sumado con la avalancha de nuevas solicitudes llevaron el total de tarjetahabientes a 230,000 para finales de 1958.

En 1961 se introdujeron los servicios de fondos para emergencias, que permitían a los clientes cambiar un cheque personal por hasta 250 dólares en cheques de viajero, y hasta 50 dólares en efectivo en cualquiera de sus oficinas en el mundo.

En 1962 las tarjetas adquirieron un nuevo record de 900,000 clientes, se comienzan a producir utilidades.

Y así en los siguientes años sigue creciendo y abriendo mas filiales, se comienza a aceptar la tarjeta en mas de 23,000 establecimientos en 72 países. Se da el servicio de disposiciones en efectivo, que permite que los clientes obtengan

dinero en efectivo contra los saldos de sus cuentas bancarias en los cajeros automáticos de ciertos aeropuertos y en los bancos participantes. Tiene un programa de asistencia médica y legal de emergencia. Y comienzan a existir otro tipo de tarjetas en diferentes partes del país.

Todo lo anterior es una síntesis de los antecedentes de Tarjetas Internacionales globalmente, ahora mencionaré algunos aspectos importantes en cuanto al inicio de esta empresa en México.

En 1852 abre sus puertas en Acapulco una pequeña oficina de la Wells Fargo (la cual es una subsidiaria de Tarjetas Internacionales).

En 1880 la Wells Fargo inicia sus operaciones en la ciudad de México instalando sus oficinas en el Palacio del Duque de Albuquerque, en la calle de Donceles, edificio que hoy se conserva como una joya de la arquitectura colonial.

En 1909 las oficinas se instalan en una antigua casona cercana al Bosque de Chapultepec, pero al poco tiempo, deben suspenderse las actividades al estallar la Revolución Mexicana.

En 1925 renace la calma en nuestro país y todos los esfuerzos de la compañía se encaminaron a incrementar el turismo desde Cuba y los Estados Unidos.

Una nueva época se inicia en la historia de la compañía, al lanzarse al mercado la tarjeta Green. En ese año solamente dos empleados de la Wells Fargo fueron transferidos a una oficina en

la Av. Juárez para hacerse cargo de la entonces relativamente sencilla operación. (1958).

En 1968 la Wells Fargo Mexicana cambia su razón social por la de Tarjetas Internacionales S.A. operando en forma integrada con tres divisiones:

- Tarjetas
- Viajes
- Cheques de Viajero

El volúmen de clientes y de la operación de la compañía en México se multiplicaban día a día, tal como venía sucediendo en muchos otros países, lo cual obligó a Tarjetas Internacionales S.A. México a cambiar en varias ocasiones la ubicación de sus oficinas en busca de locales más amplios y funcionales antes de establecerse en 1971 en su edificio de Hamburgo.

Esto es brevemente el surgimiento en México de esta compañía que actualmente esta situada dentro de las empresas trasnacionales más importantes.

Hablaré de la misión de Tarjetas Internacionales S.A. de C.V.

La Misión de esta compañía consiste, desde que se fundó, en ofrecer a los clientes seguridad en los servicios (hacerlos primordialmente accesibles), y generar confiabilidad, los servicios se extienden a través de empresas relacionadas con viajes, aseguradores, banca internacional, comunicaciones y entretenimiento, muchos de estos servicios se proporcionan para la gente que planea y decide viajar, para prevenir las pérdidas por robo, por fraude y por la pérdida de un valor personal, o

bien para los que dependen de transacciones financieras.

"Es nuestro propósito satisfacer estas necesidades, que día a día se acrecentan, transformándolas en un gran complejo que requiere los más altos niveles de integridad y confiabilidad."(1)

El próspero desarrollo de la compañía refleja la habilidad en conjuntar los mencionados servicios. Esto ha beneficiado a los clientes, empleados, accionistas y las comunidades bajo las cuales opera esta empresa.

Con el fin de capitalizar las exclusividades y obligaciones implícitas en la reputación de la compañía, se esfuerzan en los siguientes puntos:

- Prometer solo lo que pueden cumplir y cumplir lo que prometen. Se aseguran de que los clientes reciban servicios extraordinarios por el desembolso que realizan cada año por concepto de cuota anual.

- Siempre tiene presente que son una organización de personas ayudando a personas.

- Mantener un clima laboral estable por medio de incentivos y promociones, que lo estimulen al máximo.

- Buscar nuevos servicios, mejores formas de negocios y oportunidades en nuevos mercados.

- Desarrollar y adquirir negocios que realicen y aumenten la imagen de la compañía y ofrecer beneficios a largo plazo a los tarjetahabientes.

- Mantener un alto nivel de sensibilidad en el medio social en el que operan, conducir las actividades de la empresa de tal

forma, que sus responsabilidades públicas se cumplan.

Los medios diseñados para poder brindar sus servicios son:

1. Agencias de Viajes
2. Tarjetas
3. Cheques de Viajero
4. Ordenes de Pago
5. Servicios a Instituciones Financieras
6. Otras

La clave del éxito de la organización es que la gente que trabaja en ella siempre tiene presente que son un gran equipo y que sus principales puntos son la comunicación, integración, actitud positiva, cooperación, unión de esfuerzos, involucramiento y un objetivo común. Todo esto aunado a los principios de la compañía:

- A.- El Mercado es la fuerza que impulsa todo lo que hacen.
- B.- El Servicio excepcional a sus clientes es su gran fuerza competitiva y su principal compromiso.
- C.- Nada de lo que hacen deberá debilitar su prestigio.
- D.- La Productividad, derivada de la aplicación inteligente de la tecnología y el razonamiento humano, es un objetivo constante.
- E.- La Filosofía y práctica de empresa inspiran su enfoque gerencial.
- F.- Nunca pierden la perspectiva de su visión estratégica.
- G.- Creen en un activo involucramiento en la comunidad en donde operan, ya que es bueno para todos.
- H.- Gente sobresaliente y dedicada hacen todo esto posible.

Las actividades y decisiones de Tarjetas Internacionales S.A. están basadas en los siguientes valores:

- Poner los intereses del cliente en primer lugar.
- Una búsqueda continua de la calidad en todo que se hace.
- Tratar a la gente con respeto y dignidad.
- Conducta que refleje los más altos niveles de integridad.
- Trabajo en equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo.

- Ser buenos ciudadanos en la comunidad en que se vive y trabaja.

Tomando en cuenta todos estos valores la compañía puede ofrecer un servicio de calidad.

Ahora bien hablaré específicamente del área de operaciones llamada "Crédito", a la cual va enfocada la tesis. Como se ha visto la empresa abarca muchos aspectos importantes para satisfacer las necesidades del cliente (viajes, servicio financiero, tarjetas, etc), en cuanto a el rubro de Tarjetas que es el punto principal en el área mencionada, puesto que algunos clientes gastan, y posteriormente a su fecha límite no pueden efectuar ningún pago, por tanto la cuenta se va en atraso, aquí es donde entra la labor del analista de crédito.

Dentro del departamento de crédito existen varios puestos:

- Director
- Gerente
- Supervisor
- Analista Senior
- Analista de Crédito

Explicaré brevemente el puesto de Analista de Crédito:

1.- RESPONSABILIDAD PRINCIPAL

a) Cobranza telefónica a los tarjetahabientes y deudores llamando a sus domicilios particulares y de oficinas.

El promedio mensual de cuentas trabajadas es de 1,100 por analista, con un saldo promedio por cada cuenta de \$2,000 usd significando una cartera mensual de \$2,200,000.00 USD. La recuperación mensual de esta cartera es de 98% lo que significa una recuperación en dinero de \$2,156,000.00 USD.

b) Agotar todos los recursos de localización, ubicación, para obtener el pago inmediato de las deudas. (directorio azul, blanco, amarillo, por 04, solicitud del cliente, etc)

c) Realizar un análisis exhaustivo de cada cuenta previo a la llamada para determinar el tipo de acción a seguir, basándose en los procedimientos de cobranza y filosofía de la compañía Tarjetas Internacionales S.A.

d) Aplicar las estrategias y recursos de cobranzas para obtener el pago inmediato de las deudas (básicos de cobranza, matriz de convenios y pagos, etc).

e) Aplicar buen juicio para la negociación de plazos a deudores y conceder arreglos o ajustes (intereses generados por el atraso), sin que merme la utilidad de la empresa.

f) Proporcionar un trato amable, de acuerdo con la filosofía de la empresa: servicio de calidad y hacer una labor educacional para que los clientes mantengan sus cuentas al corriente.

2.- DEBERES ESPECIFICOS

A) En base a las cuentas asignadas, establecer prioridades para optimizar su recuperación; dándole prioridad a las cuentas con saldos más altos y de mayor dificultad para su cobro.

B) Analizar con detalle previamente a la llamada cada caso determinado la acción de cobranza a seguir (cuentas de riesgo, cuentas con cheques devueltos, atraso a 30 o 60 días).

C) Abatir todos los obstáculos que se le presenten para obtener la entrevista telefónica con el/los deudor/es, llamando a su domicilio particular u oficina o cualquier otro lugar donde se ubique y en cualquier horario, haciendo los intentos necesarios

hasta lograr contactar al cliente. (Cliente básico, suplementario, contador o en su caso contacto corporativo). Agotar los recursos de localización en caso de deudores ilocalizables.

D) Emplear toda su experiencia, habilidades personales, técnicas de cobranza y recursos argumentativos, de insistencia y presión para obtener el pago inmediato, en el menor tiempo posible, de las deudas.

E) Determinar la mejor forma de garantizar el pago de las deudas y el plazo perentorio a través de documentos (cheques o pagarés) o bienes (automóviles) en los casos en que se aprecie falta de liquidez.

F) Invariablemente hacer juicio del nivel socio-económico del deudor y de su solvencia moral, ya que son elementos insustituibles para la definición del tratamiento óptimo de recuperación de los saldos en mora.

G) Dar seguimiento estricto a toda promesa de pago hecha por deudores y en aquéllos casos en que no se haya podido entrevistarse con ellos para programar nuevas llamadas o acciones adicionales.

H) Invariablemente dejar teléfono de la empresa Tarjetas Internacionales S. A. y el saldo en los casos que se amerite, de acuerdo al procedimiento .

I) Bloquear el servicio de las cuentas en el sistema correspondiente para ello, evitando así el crecimiento del saldo en las cuentas y pérdidas potenciales para la empresa.

J) Ingresar en la base de datos de la cuenta correspondiente toda la información de lo logrado una vez

realizada la gestión de cobranza

K) Asegurarse de que las cuentas se accionen de acuerdo a un calendario (las cuentas de alto riesgo o que estan a 60 días de atraso requieren más acciones).

L) Decidir el momento en que una cuenta debe cancelarse para acelerar la recuperación de cartera y minimizar las pérdidas para la compañía.

M) Actualizar los datos del cliente (situación financiera actual, domicilio, teléfonos) anotarlos en la pantalla correspondiente, en los casos que se amerite hacer esta actualización.

3.- DISTRIBUCION, REVISION Y APROBACION DEL TRABAJO

El analista de crédito recibe instrucciones de su jefe inmediato (analista senior), del supervisor y del gerente. La información es recibida oral y por escrito. Los niveles de analista senior, supervisor y gerente aprueban el trabajo que se está realizando, así como proporcionar asesoría continua.

4.- EQUIPO

El equipo que se maneja dentro del área es: Terminal IBM, impresora IBM, calculadora y teléfono.

5.- RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El analista puede:

- negociar plazos con deudores para el pago de las deudas.
- negociar ajuste de intereses para estimular al deudor a que

pague más pronto o cuando el ajuste proceda por aclaración.

- determinar la mejor forma de garantizar el pago de las deudas a través de documentos.
- decidir el momento de suspender el servicio o cancelar en forma anticipada.

6.- PREPARACION DE REPORTES

Anteriormente, los reportes los hacía cada analista de crédito, los cuales consistían en dar el número de llamadas hechas a cada cliente y si éste fue el básico, el suplementario, o simplemente se dejó recado con alguna otra persona, también se anotaba si se obtuvo promesa de pago.

Actualmente este reporte se maneja automáticamente dentro del sistema, es decir, al prender la máquina e introducir nuestro número de identificación se activa el sistema y comienza a registrarse cada operación. Al final del día el analista senior pide con una clave mi reporte de productividad y ahí aparece el número de llamadas, si se hizo contacto con el cliente básico o con el suplementario, cuántos intentos de localización hice en cada cuenta, etc.

7.- CONTACTOS CON OTROS

Durante sus horas de trabajo tiene contacto con:

- Deudores
- Terceros relacionado con deudores
- Departamento de Cobranzas
- Sucursales de la Empresa Tarjetas Internacionales S.A.
- Contabilidad
- Departamento Jurídico
- Establecimientos Afiliados
- Servicio a Clientes

- Autorizaciones
- Cuentas Nuevas
- Fraudes
- Control Financiero

8.- PROBLEMAS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- a) Abatir los obstáculos que se presentan para concretar las entrevistas telefónicas con los deudores y lograr la recuperación del saldo ofreciendo un excelente servicio.
- b) Rastrear telefónicamente y a través de directorios y otros medios de información a deudores huidizos, perdidos o ilocalizables.
- c) Mantener la calma y seguridad en las conversaciones telefónicas en las que los deudores se ponen agresivos y comienzan con amenazas.
- d) Enfrentarse con deudores conflictivos e indolentes, manteniendo el control emocional y manejar la situación para la obtención de respuestas positivas en busca permanente de la recuperación de la deuda.
- e) Emplear los recursos argumentativos de insistencia y presión, que surtan efectos para la obtención del pago en el menor tiempo posible.
- f) Obtener de los deudores una garantía de pago con documentos o bienes en caso de ser estrictamente necesario.
- g) Negociar el plazo más corto para el pago de las deudas
- h) Negociar la menor eliminación de intereses posible cuando es ésta una condicionante o necesidad de los deudores por pago inmediato.
- i) Determinar el momento de suspender el servicio y

autorizaciones a nivel mundial y la cancelación anticipada de una cuenta.

9.- CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

Dominio de las técnicas de cobranza telefónica.

Conocimiento adecuado de las políticas, procedimientos, y sistemas de trabajo de todos los departamentos de la empresa.

Conocimiento básicos sobre la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y de Derecho Mercantil.

Conocimiento de los medios y métodos de localización de personas y empresas.

Capacidad y habilidad para el manejo de conflictos.

Contar con aplomo y seguridad, mantener siempre el equilibrio emocional.

Habilidad argumentativa, facilidad de palabra, don de convencimiento.

Alto sentido de responsabilidad, orientado a resultados.

Espíritu de servicio.

Analítico, decisivo, activo, firme, tenaz, alta fortaleza de carácter.

Capacidad de trabajar bajo permanente presión.

Dominio de sistemas operativos. (Sistemas internos de la compañía Tarjetas Internacionales S.A.).

10.- REQUISITOS DE EDUCACION, ENTRENAMIENTO Y EXPERIENCIA

A) Cursos de técnicas telefónicas.

Cursos de habilidades para la cobranza.

Cursos de manejo de conflictos.

Cursos de técnicas de ventas.

Cursos de derecho mercantil

Cursos de los métodos y medios de localización de personas.

- B) Experiencia mínima de 2 años en el campo de crédito y cobranzas.

Grado de escolaridad mínimo de Educación Media Superior.

- C) Dominar las más eficientes estrategias y métodos de cobranza. Adquirir los recursos argumentativos y de presión para obtener el pago de los saldos morosos.

Manejar y controlar a los deudores conflictivos/agresivos.

Negociar el plazo más corto para el pago de las deudas.

Obtener de los deudores una garantía de pago con documentos o bienes (cuando el caso lo amerite).

Determinar cuando una cuenta debe pasar a manos de un abogado.

Dominar los sistemas operativos

Dominar los medios y métodos para localización de personas

11.- DATOS ADICIONALES

La persona que ocupe la posición debe contar con una reconocida honestidad, ya que en el desarrollo de sus funciones se manejan fuertes sumas de dinero, así como la decisión objetiva sin preferencias, impersonal y únicamente en beneficio de la empresa en la bonificación de intereses aplicados a las cuentas morosas o con cheques devueltos y el otorgamiento de plazo para la liquidación de saldos.

Lo expuesto es la descripción de puesto de un analista de crédito y dadas sus funciones hay aspectos que deben de estar

actualizados, por ello la necesidad de hacer un manual de entrenamiento que ayude a los directores, gerentes, supervisores y analistas seniors a dar una guía adecuada a los analistas y realicen su trabajo con calidad, además de que se necesita para poder proporcionárselos a las personas de nuevo ingreso.

La actualización continua del personal permite que el trabajo se realice con mayor eficiencia y logra un mejor servicio para los clientes.

4.2 NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

4.2.1 DETECCION DE NECESIDADES

Todos los programas y cursos de capacitación que se realicen, deberán estar basados en un estudio de detección de necesidades, el cual será planeado y coordinado por la Gerencia del área respectiva, semestralmente.

En la Compañía Tarjetas Internacionales, S.A. se observaron deficiencias e incumplimiento de objetivos, por lo que se presentó la necesidad de elaborar un cuestionario dirigido a los analistas de crédito para detectar el porqué de esta situación y así decidir si se harían modificaciones de sistemas por métodos de trabajo (implementación o reorganización), modificación de equipo de trabajo ya existente, mecanizado automatizado, o la adquisición de nuevo equipo.

La detección de necesidades abarcará tanto el aspecto técnico como de habilidades administrativas y relaciones interpersonales.

Los resultados que debe arrojar la detección de necesidades son:

- Quienes se entrenarán.
- En qué se entrenarán.
- La prioridad a atender.

El entrenamiento debe, si es posible, estar orientado hacia un objetivo doble: perfeccionar el personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas. La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de entrenamiento, es por ello que el objetivo principal del entrenamiento es eliminar o por lo menos reducir esa diferencia. Actualmente en la Compañía, se han dado continuos cambios organizacionales y de personal, por tanto las personas están descontroladas puesto que se está entrenado a la manera del pasado director de crédito, el cual tenía organizado el departamento de la siguiente manera:

- Analistas de cuentas con atraso a 30 días.
- Analistas de cuentas con atraso a 60 días.
- Analistas de cuentas de riesgo: fuera de promedio, altos volúmenes de diferidos, etc.
- Analistas de cheques devueltos.
- Analistas de servicio telefónico (quienes reciben llamadas).

Esto provocó que cada Analista se especializara unicamente en un solo tipo de cuenta, por tanto no podían ayudar a otros por no conocer el manejo de los otros tipos de cuentas.

Dados los malos resultados de recuperación de saldos en el área de crédito, el actual Director ha tomado la decisión de cambiar por completo el flujo de trabajo, reorganizando a todo el personal formando equipos de trabajo que manejen todos los tipos de cuentas. Este cambio provoca que parte del personal se sienta inseguro por no conocer bien el trabajo a realizar, por ello la necesidad de establecer un manual de entrenamiento.

El planteamiento que se le da al manual de entrenamiento incluye:

- 1.- Enfoque de cada necesidad específica.
- 2.- Definición clara del objetivo del entrenamiento.
- 3.- División del trabajo para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.
- 4.- Determinación del contenido del manual, en cuanto a la cantidad y calidad de información.
- 5.- Definición de los recursos necesarios para la implementación del manual.
- 6.- Definición de la población, es decir: a quien va dirigido el manual.
- 7.- Cálculo de la relación costo-beneficio del manual.
- 8.- Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el manual para mejorar su eficacia.

4.3 DESARROLLO DEL MANUAL DE ENTRENAMIENTO

4.3.1 CUESTIONARIOS : el cuestionario se elaboró de acuerdo a las conceptos que maneja el departamento de Crédito (cheques

devueltos, cuentas de riesgo, cancelaciones, bloqueo de cuentas, ajustes/traspasos, otorgamiento de plazo y también se incluyó el elemento principal para realizar las actividades de analista de crédito: técnicas telefónicas). Se anexa cuestionario.

4.3.2 ELABORACION DEL MANUAL DE ENTRENAMIENTO.- Obtenidos ya los resultados de los cuestionarios aplicados a los 75 analistas de crédito inicié la carpeta en donde elabore el manual de entrenamiento para poder obtener todas las copias necesarias para todo el departamento, para efectos de la tesis, elaboro el contenido del manual de la siguiente manera:

El índice del Manual de Entrenamiento es el siguiente:

I N D I C E

CREDITO

- 1.- Sistema de Trabajo
- 2.- Clasificación de SalDOS
- 3.- Cuentas de Riesgo
- 4.- Cheques Devueltos
- 5.- Bloqueo de Cuentas
- 6.- Otorgamiento de Plazos y Documentación.....
- 7.- Promesas de Pago
- 8.- Cancelaciones
- 9.- Ajustes/Traspasos
- 10.- Habilidades para la Cobranza.....

Este índice se realizó en base a los resultados obtenidos en los cuestionarios, lo cual permitió un mejor programa de

entrenamiento, dado que me enfoqué en los puntos más debiles.

1.- SISTEMA DE TRABAJO.-

En este punto los resultados en cuanto al conocimiento del sistema de trabajo obtuve que un 36 % no lo conoce, 33 % poco conocimiento y 31 % si conocen el sistema de trabajo. Dado que el mayor porcentaje lo abarca el "no conocimiento", desarrollé brevemente lo que es sistema de trabajo en cuanto a conocimiento.

En cuanto al poder de decisión, el 57% opina que tiene poco poder de decisión, el 23% que definitivamente no y el 20% si, esto es también un punto muy importante porque de aqui se derivan muchas acciones importantes de parte de los analistas al sentirse seguros y con libertad de poder tomar una decisión en su área de trabajo.

SISTEMA DE TRABAJO:

OBJETIVO: Establecer un sistema de acciones para manejo de cuentas en el área de crédito.

DESCRIPCION: Se crearán diez grupos, cada uno responsable de una zona. Esto es que las cuentas se distribuirá de manera equitativa entre los miembros del grupo.

Las cuentas se dividen por zonas:

- Norte
- Sur
- Este
- Oeste
- Noreste
- Noroeste
- Sureste
- Suroeste
- Centro
- Tarjetas Especiales (son tarjetas de empleados)

Los analistas senior se dedicarán 100% a la labor de cobranza de las cuentas de su zona. Su responsabilidad será el trabajo de las cuentas más altas incluyendo aquellas clasificadas con edades de 30 y 60 días, las cuentas de riesgo y las que tienen cheques devueltos.

Se establece una eliminación para aquellas cuentas con saldos altos y con edad de 30 días utilizando los siguientes parámetros:

* La eliminación la hará el gerente del área.

* Se clasificarán las cuentas en dos categorías, aquellas que requieren acción inmediata y aquellas que se van a accionar tres días promedio después de la fecha límite de pago.

A continuación se presenta el sistema de acciones con sus respectivos seguimientos en las cuentas:

+ CUENTAS A 60 DIAS CON SALDO ALTO:

La primera acción se hará 2 días después de la fecha de corte.

La segunda acción.- se dará un seguimiento de 7 días después de la acción anterior.

La tercera acción: se dará un seguimiento de 7 días después de la acción anterior.

La cuarta acción: 7 días después de la acción anterior.

+ 30 DIAS SALDO ALTO:

La primera acción se hará después de 4 días de la fecha de corte.

La segunda acción se hará 7 días después de la acción anterior.

La 3era y 4ta acción también tendrán un seguimiento de 7 días después de la acción anterior respectivamente.

+ 60 DIAS SALDO MEDIO:

La primera acción se hará 5 días después de la fecha de corte.

La segunda acción se le dará un seguimiento de no más de 7 días después de la acción anterior.

La 3era y 4ta acción: seguimiento no mayor de 7 días después de la acción anterior respectivamente.

+ CUENTAS RIESGOSAS Y CHEQUES DEVUELTOS:

Después de la eliminación que el analista senior hace de estas cuentas, deben ser accionadas el mismo día de su recepción y el seguimiento debe apoyarse en la respuesta del cliente, pero sin sobrepasar 7 días naturales. La única excepción son las promesas de pago, donde se tomará como referencia la fecha en que se prometió pagar.

El sistema de seguimiento opera en base individual y de acuerdo a las respuestas que obtenga el analista de crédito de el cliente o de terceros. Se debe de tomar en cuenta las siguientes condiciones:

* Cuando existe una promesa de pago de el cliente o de terceras personas (suplementarias, contador del cliente, secretarias, esposa (o), etc), en este caso se dará un seguimiento de tres días después de la fecha de la promesa.

* Si no se ha obtenido un compromiso de pago el seguimiento será a juicio de el analista sin que éste exceda de 7 días naturales después de la acción anterior.

2.- CLASIFICACION DE LAS CUENTAS:

En cuanto a la clasificación de las cuentas se obtuvo que el 60% tiene el conocimiento de cómo se clasifican los saldos de las cuentas, un 7% no y 33 % poco, por tanto también fue necesario incluir este punto porque es básico saberlo, sobre todo para los de nuevo ingreso. Además incluí cómo se deben de accionar las cuentas dado que un 37% sabe poco al respecto y un 17% no sabe que hacer . El 45% de los que saben son las personas que llevan más de 6 años en promedio dentro de la compañía, por ello no hay mucho equilibrio en este tipo de resultados.

CLASIFICACION DE SALDOS.

OBJETIVO: La clasificación correcta de las cuentas como "Alto", "Medio" y "Bajo" riesgo con el motivo de aumentar los esfuerzos de cobranza.

DESCRIPCION: Las cuentas al corriente pueden ser clasificadas como cuentas de tres tipos: Alto, Medio y bajo riesgo.

Las cuentas de Alto Riesgo son todas aquéllas en las cuales existen las siguientes condiciones:

- * Cuenta fuera de promedio: que tengan un saldo 2 veces mayor al pago mas alto, incluyendo los cargos por facturar.
- * Continuos atrasos (más de tres atrasos en los últimos 6 meses).
- * Si tienen mas de un cheque devuelto en el último año.
- * Si tiene otra tarjeta de la compañía y se encuentra en atraso.
- * Si ha habido previa cancelación del departamento de

Cobranzas.

- * Antigüedad menor a un año.

Las cuentas de Riesgo Medio, son todas aquellas en las cuales existen una ó varias de las condiciones anteriores, pero se encuentra:

- * Dentro de promedio de gastos (hasta 3 veces el pago más alto).

Las cuentas de Bajo Riesgo son todas aquellas cuentas donde existen las siguientes condiciones:

- * Dentro de promedio de gastos (hasta 2 veces el pago más alto)

- * Sin características negativas (cheques devueltos, cancelaciones, aniversario, etc)

A continuación detallo las acciones que deben ser tomadas según la clasificación de la cuenta:

ALTO:

CUENTAS AL CORRIENTE

ANTES Y DESPUES DE LA FECHA LIMITE DE PAGO:

- + Contactar al cliente.
- + Llamada de servicio.
- + Definir fecha de pago.
- + Obtener información financiera si es necesaria.
- + Dejar mensaje en la pantalla correspondiente y bloquear la cuenta si es necesario.

CUENTAS A 30 y 60 DIAS:

- + Contactar al cliente.
- + Definir fecha de pago.
- + Bloquear la cuenta.

MEDIO:

ANTES DE FECHA LIMITE DE PAGO:

- + Seguimiento de 5 días después de la fecha límite de pago.

DESPUES DE FECHA LIMITE DE PAGO:

- + Contactar al cliente
- + Llamada de servicio
- + Definir fecha de pago
- + Bloquear la cuenta, si es necesario

CUENTAS A 30 Y 60 DIAS:

- + El sistema no genera este tipo de cuentas, dado que son cuentas que se pagarán a la fecha límite de pago y no representan mayor riesgo.

BAJO:

NO HAY NINGUN TIPO DE ACCION EN ESTAS CUENTAS.

En todas las cuentas se deberá anotar en el sistema como se deberán manejar en el futuro.

3.- CUENTAS DE RIESGO:

Los resultados obtenidos en este punto en cuanto a la detección oportuna de cuentas de riesgo realmente fue bastante alto el porcentaje en cuanto a que el 64% sabe poco en cuanto a cómo detectar una cuenta riesgosa, un 17% definitivamente no sabe cómo detectarla y solo un 19% si detecta las cuentas riesgosas. Es por ello que se desarrollará también el punto de "Cuentas de Riesgo".

CUENTAS DE RIESGO:

OBJETIVO: Detectar oportunamente las cuentas de alto riesgo a través de los criterios establecidos para la generación de este tipo de cuentas por el concepto de cuenta riesgosa.

DESCRIPCION: Definir y llevar a cabo las acciones correctas y con el 100% de calidad, evitando que este tipo de cuentas se conviertan en saldos incobrables.

Los siguientes son los aspectos de la cuenta y del cliente que se deben de tomar en cuenta en el análisis:

- * Saldo total de la cuenta (el facturado, por facturar y los diferidos)
- * Antecedentes de cheques devueltos
- * Antecedentes de cancelación
- * Historial de crédito
- * Edad de la cuenta (corriente, 30, 60 días)
- * Cantidad de pagos diferidos
- * Aniversario de la cuenta
- * Código de Revisión
- * Información General que se tenga del cliente (ingreso mensual, empresa, cuenta de inversion, de cheques, etc)
- * Edad del cliente
- * Ultima fecha de corte
- * Crédito más alto

Para analizar todos estos aspectos se cuenta con varias pantallas en las cuales se pueden apoyar los analistas.

CLASIFICACION DE CUENTAS DE RIESGO:

Con el previo análisis de la cuenta y con el apoyo de las pantallas del sistema utilizado en la empresa "Tarjetas Internacionales S.A.", es posible identificar con mayor claridad el tipo de riesgo de una cuenta.

Las siguientes son las diferentes clases de cuentas de riesgo:

DIFERIDOS:

- Actividad constante de este servicio
- Tipo/frecuencia de los cargos
- Cargos muy altos
- Posible financiamiento a terceras personas

FUERA DE PROMEDIO:

- Saldo Total mayor al crédito más alto
- El Saldo Total no va de acuerdo con el ingreso mensual del cliente.
- Cargos altos relacionados con ocupación del cliente.
- Antecedentes de cheques devueltos
- Crédito más alto es ficticio (cancelación de una compra, créditos temporales, etc)

CONTACTO CON EL CLIENTE

El contacto con el cliente es vital para disipar dudas, educar sobre nuestros servicios y el uso correcto de la tarjeta, requerir información financiera y obtener una promesa de pago si es necesario. Con este paso evitamos riesgos mayores.

A este tipo de cuentas se le debe de dar un seguimiento de 3 días después de la fecha límite de pago, y poder ver si el tarjetahabiente cumplió con el pago y si envió la información requerida para poder actualizar su expediente. De no haber pagado, se tendrá que contactar nuevamente al cliente e informarle que se necesita de la información para que pueda seguir utilizando su tarjeta y ahora si se bloquea la cuenta, avisando esta situación al cliente.

Al recibirse la información financiera, se debe analizar y si la información es suficiente y cubre lo necesario, se podrá desbloquear la cuenta y se tendrá que poner la situación actual del cliente, pero en caso de que la información que envió no avale lo que gasta, se mantendrá el bloqueo y se informará de esta situación al cliente.

Este tipo de cuenta debe de ser manejado por los analistas de más experiencia y evitar así que éstas se conviertan en cuentas a 30 , 60 días o incobrables. También deben detectar las cuentas que deben cancelarse de inmediato.

4.- CHEQUES DEVUELTOS:

En cuanto a este tema se consideraron dos puntos: el de: aspectos a tomar en cuenta en un cheque devuelto y los resultados fueron: el 71% sí sabe ; el 16% poco y el 13% no sabe, al igual que los demás puntos considere necesario desarrollar este punto para los de nuevo ingreso y reafirmar a los que saben poco y los que no saben.

En relación al otro punto de cuando y cómo elaborar un ajuste de cheque devuelto se obtuvo que el 65% si sabe; el 27% poco y 8% no sabe. Se detalla brevemente estos puntos para cualquier duda que pueda surgir.

CHEQUES DEVUELTOS

OBJETIVO: Establecer un criterio para el manejo de cuentas con cheques devueltos.

DESCRIPCION: Los siguientes son los aspectos de las cuentas que deben ser considerados en caso de que tengan un cheque devuelto. Todos estos aspectos deben ser utilizados en la formulación de una decisión.

Los cheques devuelto deben de ser trabajados y analizados el mismo día que fueron recibidos.

CANCELACION:

Si las siguientes condiciones existen en la cuenta esta deber ser considerada para cancelación:

- * Aniversario menor a un año
- * Tres o más cheques devueltos en un año
- * Cheques devueltos por cantidades altas (más de \$3,000usd)

EVALUACION DE LA CUENTA:

Los siguientes son criterios que deber ser considerados cuando se evalúa una cuenta con cheques devueltos:

- * Cantidad de cheques devueltos en un año
- * El monto de cada uno de los cheques devueltos
- * El aniversario de la cuenta
- * La cantidad de el crédito más alto en los últimos seis meses y compararlo con la cantidad de el cheque devuelto.

O F R E C I M I E N T O D E A J U S T E:

Las siguientes condiciones deben ocurrir para ofrecer ajustar el cargo por cheque devuelto:

* Si es el primer cheque devuelto en la cuenta y ésta tiene un aniversario mayor de tres años.

* La cuenta tiene de uno a tres cheques devueltos y tiene aniversario de cinco o más años.

* Cuenta donde el primer cheque devuelto ya está cubierto, sin importar el aniversario.

Estableceré a manera de ejemplo 3 casos:

CASO 1

El cliente tiene cuatro cheques devueltos por cantidades altas dentro de un periodo de un año. Dos de ellos son por cantidades que sobrepasan el crédito más alto de los últimos seis meses.

PASOS A SEGUIR:

- + Contactar al cliente
- + Bloquear la cuenta
- + Dar seguimiento de acuerdo a la respuesta del cliente o de terceros.
- + Analizar para cancelación

CASO 2

El cliente tiene dos cheques devueltos en un periodo de un año. La cuenta tiene seis años de vigencia y un promedio de cargos bastante alto.

PASOS A SEGUIR:

- + Ajustar cargo

CASO 3

El cliente tiene dos cheques devueltos en menos de un año. La tarjeta tiene dos años de vigencia y el cliente tiene un promedio bastante alto de cargos durante el año. El último cheque devuelto fué por la cantidad adeudada. El anterior era por una cantidad pequeña.

PASOS A SEGUIR:

- + Contactar al cliente
- + Bloquear la cuenta
- + Dar seguimiento.

5.- BLOQUEO DE CUENTAS:

En este punto tomé en cuenta el conocimiento de criterios para poder bloquear las cuentas y las retenciones que deben de llevar estos bloqueos. Se obtuvo en el primer punto que el 41% no conoce los criterios; el 35% tiene idea (poco) y el 24% si conoce los criterios, por tanto el segundo punto más o menos coincide en los resultados, dado que el 56% no tiene conocimiento de las retenciones que deben de llevar los bloqueos de cuenta; el 25% poco y el 19% si conoce las retenciones. Dados estos resultados desarrolle más ampliamente este punto.

BLOQUEO DE CUENTAS

OBJETIVO: Utilizar el istema de autorizaciones de crédito como apoyo para limitar, suspender o cancelar el servicio en cuentas, donde se detecte mal uso de la tarjeta, atraso (s), antecedentes negativos y/o alto riesgo.

Las decisiones para aplicar un bloqueo de cuenta es necesario aplicarlas bajo estricto criterio, capturando en las transacciones adecuadas.

CRITERIOS PARA BLOQUEAR LAS CUENTAS

Hay varios tipos de bloqueo en todas las cuentas, se les da una codificación a cada uno de ellos, por razones privadas de la empresa "Tarjetas Internacionales S.A." no podré dar estos códigos, por tanto, los clasificaré con letras y explicaré cada uno de ellos.

I.- BLOQUEO DE CUENTAS CON CHEQUE DEVUELTO

CODIGO: " A "

Motivo.- Se hace un análisis inicial, se bloqueará a cuentas riesgosas y el monto de el cheque es mayor a \$1,000usd, y la retención será por 15 días.

Efecto en Autorizaciones.- Análisis de cuenta, aprobación de cargos en base al historial crediticio y avisará al cliente del cheque devuelto.

CODIGO: " B "

S O P O R T E: Este tipo de bloqueo es solamente para cuentas de poco riesgo, se avisará al cliente del cheque devuelto a través de carta . Autorizaciones notificará (en caso de que se refiera el cargo) al cliente y se aprobarán cargos normales. la retención del soporte será por 30 días.

CODIGO: " C "

Motivo.- El analista llama al cliente y logra contactarlo,

establece que no se van a aprobar más cargos hasta que el cheque este cubierto. la retención será de 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- Autorizaciones no aprobará más cargos hasta que el cheque este repuesto. La única excepción son cargos de emergencia. (En caso de estar en el extranjero se autorizará pagos de hotel, comida y avión, y en caso de no estar de viaje no se le podrá autorizar ningún cargo).

CODIGO: " D "

Motivo.- El analista llama al cliente y no logra contactarlo, establece que no se aprobarán más cargos hasta que el cheque este repuesto, este bloqueo se debe usar con cuentas que tienen cheque devuelto por montos menores de \$1,000usd pero son cuentas muy riesgosas. La retención será por 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- No aprobarán más cargos hasta que el cheque este totalmente cubierto.

CODIGO: " E "

Motivo.- Cuenta con múltiples cheques devueltos y el cliente paga con otro cheque personal, aunque ya haya sido avisado que debe pagar en efectivo o en cheque garantizado, el analista debe comunicarle al cliente que debido a la historia de cheques devueltos, el servicio estará suspendido por "x" días. Por tanto la retención dependerá de la decisión que tome el analista.

Efecto en Autorizaciones: No se aprobará cargos hasta la fecha indicada.

II.- BLOQUEO DE CUENTAS RIESGOSAS

CODIGO: " F "

Motivo.- Cuenta fuera de promedio en sus cargos, el cliente es contactado y avisado que el servicio está suspendido hasta que provee información financieras que soporte el saldo fuera de promedio. La retención será por 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- No aprobará más cargos hasta que la información sea proporcionada y verificada. La única excepción son cargos de emergencia. (ya se explicó con anterioridad cuales son estos cargos y en que situación).

CODIGO: " G "

Motivo.- Misma situación que la anterior, solo que aqui se anexará el mensaje de que no se autorice más cargos hasta que liquide el saldo facturado. La retención es por 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- No se aprobarán más cargos hasta que el pago aparezca en el sistema o el cliente proporcione datos de pago, además de proporcionar la información financiera.

CODIGO: " H "

Motivo.- Cuenta fuera de promedio en consumos. El cliente no ha sido contactado, ni avisado que el servicio está suspendido hasta que provee información financiera que soporte el saldo fuera de promedio. La retención sera por 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- No aprobará más cargos hasta que el cliente proporcione información financiera y ésta sea verificada.

CODIGO: " I "

Motivo.- cuenta fuera de promedio, pero solo con los cargos diferidos. El cliente no ha sido avisado que no se le aprobará más cargos diferidos hasta que el saldo sea menor a la cantidad

establecida por el analista. Se le debe de avisar las políticas correspondientes a este servicio. La retención será por 180 días. Efecto en Autorizaciones.- No aprobará mas diferidos hasta que el saldo sea menor a " x " cantidad que establezca el analista. Autorizaciones desbloqueará la cuenta para seguir autorizando cargos normales, únicamente quedará un soporte con el mensaje de los diferidos.

CODIGO: " J "

Motivo.- Mismo que el anterior. La diferencia es que este no es un bloqueo de cuenta, solamente queda un "soporte" en la cuenta para que no se le aprueben cargos diferidos hasta que el saldo sea menor a la cantidad que estableció el analista, pero se le autorizarán cargos normales. La retención será por 180 días.

III.- BLOQUEO DE CUENTAS EN ATRASO, ILOCALIZABLES Y CANCELACIONES:

CODIGO: " K "

Motivo.- Cuenta a 30 días con saldo alto. El cliente ha sido contactado y avisado que no use la tarjeta hasta que la cuenta este al corriente. La retención será por 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- No se aprobarán cargos hasta que la cuente este al corriente. Solo se autorizarán cargos de extrema emergencia.

CODIGO: " L "

Motivo.- Cuenta a 30 días con saldo alto. El cliente no ha sido contactado, ni avisado que no use la tarjeta hasta estar al corriente. La retención será por 30 días

Efecto en Autorizaciones.- No se aprobará cargos hasta que la cuenta este al corriente. Solo se aprobarán cargos de emergencia.

CODIGO: " M "

Motivo.- Cuenta ilocalizable con atrasos. Aquí se debe de incluir el teléfono de crédito en la pantalla donde se ingrese el mensaje. La retención será por 60 días.

Efecto en Autorizaciones.- No aprobará cargos hasta hablar con el cliente y actualizar datos. Tampoco se aprobarán cargos hasta que la cuenta este al corriente.

CODIGO: " N "

Motivo.- Cuenta ilocalizable al corriente. Retención de 60 días. En este caso estamos hablando de un "soporte".

Efecto en Autorizaciones.- Se aprobarán los cargos y se actualizará la información, siempre y cuando se refiera el cargo.

CODIGO: " O "

Motivo.- Cuentas con otra tarjeta de la compañía en atraso o con cheque devuelto. la retención sera por 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- No aprobará cargos hasta que la otra tarjeta del cliente este al corriente.

CODIGO: " P "

Motivo.- Cuentas en proceso de cancelación. La retención sera por 30 días.

Efecto en Autorizaciones.- Se recogerá la tarjeta, sin importar el tipo de cargo o lugar.

Las cuentas con atraso a 60 días automáticamente se bloquean

a través del sistema, así que no se requiere bloquear, a menos que caiga dentro de alguno de los criterios anteriormente mencionados.

Cualquier otra situación contemplada, siempre se puede crear un bloqueo o soporte en la pantalla " x " que contiene un texto libre.

Cabe aclarar que todos estos bloqueos se pueden hacer en las distintas pantallas que se manejan en el sistema que utiliza "Tarjetas Internacionales S.A", en la carpeta si se anoto correctamente el código y la pantalla que se debe utilizar, pero no se permitió su publicación en la presente tesis.

6.- OTORGAMIENTO DE PLAZOS Y DOCUMENTACION:

OBJETIVO: Brindar apoyo cuando un cliente solicita plazo, sin olvidar que nuestra meta principal es recuperar en el menor tiempo posible nuestra cartera, manteniéndola sana.

En este punto se obtuvo un resultado de un 83% que si saben el procedimiento para el otorgamiento de plazos y solo un 17% saben poco, pero siempre es bueno saber cual es el procedimiento a seguir y si existe alguna duda poder resolverla de inmediato.

DESCRIPCION: Cualquier petición hecha por el cliente es importante analizar y sondear la situación, para esto se necesita una pequeña guía para tomar la decisión de otorgamiento de plazo.

G U I A:

- * * * Cuestionar al cliente sobre la razón de falta de pago.
- * * * Sondar de que depende la liquidación.
- * * * Cual(es) otras alternativas existen.
- * * * Definir fechas y cantidades.
- * * * Informar sobre los intereses que se generarán.
- * * * Notificar de la suspensión del servicio.
- * * * Dar opciones (fecha(s) de pago antes del corte), liquidando saldo(s) vencido(s) con el fin de evitar que la cuenta genere mayor edad.
- * * * Comentar sobre los beneficios de mantener la cuenta al corriente.
- * * * Dar seguimiento a las promesas de pago obtenidas.

Se deben de agotar los recursos a la mano para evitar que una cuenta se cancele automáticamente (por sistema) por otorgar plazos extensos.

En los casos donde se de un plazo mayor a un mes y la cuenta tenga antecedentes negativos como cheques devueltos, constantes atrasos, aniversario menor a un año, entonces pedir al cliente que documente la cuenta a través de pagarés.

Objetivo.- Establecer una política para la documentación de cuentas en cobranza y jurídico.

Se debe de dar prioridad a la utilización de pagarés para todo tipo de negociación que se llegare a convenir. En todos aquellos casos que no se llegar a convencer al cliente de la firma de un pagaré, se deberá utilizar, por excepción y no como

regla la aceptación de cheques personales.

Hay casos especiales con cuentas con excelente manejo, aniversario mayor a los 5 años, primer atraso y piden plazo de unmes, no se tendrá que pedir que documenten la cuenta, se dará el plazo de palabra.

Todo esto requiere de un gran análisis en la cuenta por parte del analista de crédito para dar la mejor solución al cliente.

7.- PROMESAS DE PAGO:

OBJETIVO: Establecer un procedimiento para el manejo de las promesas de pago.

En este punto se obtuvo que el 63% si conocen los puntos importantes de las promesas de pago, el 27% conocen poco y un 11% no los conoce. También se obtuvieron los siguientes resultados en relación a cómo obtener una promesa de pago por escrito y se obtuvo que un 48% si sabe cómo hacerlo, un 31% poco y un 11% no sabe cómo. Por tanto es necesario desarrollar este inciso para no dejar ningún tema incompleto.

PROCEDIMIENTO: Hay que tomar en cuenta los siguientes puntos importantes en las promesas de pago:

+ + + Definir una fecha de pago con el cliente.

+ + + Sondear el motivo de el atraso, considerar para cancelación, dependiendo del motivo de atraso.

+ + + Escuchar al cliente atentamente y no forzarlo a dar

una promesa que no puede cumplir.

+ + + Indicar al cliente que la cuenta será cancelada si no cumple con la promesa de pago. Informar que debe cortar las tarjetas sino cumple con la promesa, la compañía la cancelará.

+ + + Verificar datos de la cuenta(teléfonos, dirección, trabajo, verificar ingreso mensual, si es necesario, etc)

+ + + Indicar al cliente que no use la tarjeta, si intenta usarla será recogida.

+ + + Ingresar mensaje de bloqueo en la pantalla correspondiente.

+ + + Indicar al cliente que debe hacer caso omiso de las cartas que se generan automáticamente por el sistema. El arreglo verbal tiene prioridad.

8.- CANCELACIONES:

OBJETIVO: La clasificación adecuada de una cuenta como "cancelada"

En este punto se obtuvo que el 64% no conoce el tipo de cancelaciones que existen, un 19% si, y un 17% no conoce la clasificación. También se tomó en cuenta si sabían las características necesarias para cancelar las cuentas y los resultados fueron: un 31% conocen poco; un 51% no conocen las características y un 19% si conoce. Por tanto fue necesario desarrollar este tema.

PROCEDIMIENTO: Es importante notar que si el cliente demuestra en algún momento la incapacidad de pago de la cuenta debe de esta cuenta ser considerada para cancelarse

inmediatamente.

Las cancelaciones se dividen en:

- Cancelación Automática: Se hace a través del sistema, es decir, cuando la cuenta cumple cierta edad establecida por el gerente la cuenta pasará al departamento de cobranzas con una codificación dada por el sistema.

- Cancelación Inmediata: Si una de las siguientes condiciones existen en la cuenta debe ser considerada para este tipo de cancelación:

- * El cliente está en bancarota
- * Muerte de el cliente
- * El cliente fue encarcelado
- * Otra tarjeta del cliente haya sido cancelada por Cobranzas
- * Que la cuenta haya caído nuevamente a 60 días debido a un cheque devuelto.

- Cancelación por parte del analista de crédito: Los siguientes puntos deben ser utilizados como parte del criterio de inhabilidad de pagar del cliente. Si más de una de las siguientes condiciones estan presentes, la cuenta debe ser considerada para cancelación:

- + 60 días de atraso, tres veces dentro del último año.
- + Tres cheques devueltos dentro del último año.
- + El cliente no tiene empleo.
- + Ingreso mensual menos del saldo promedio mensual de la cuenta.

+ Cuentas nuevas (menos de 18 meses de vigencia) que se encuentran atrasadas y con características negativas (cheques devueltos, código de revisión marginal, el ingreso mínimo requerido por la empresa, sin referencias crediticias, menos de un año en el empleo actual, etc).

La cancelación inmediata se hace directamente en el sistema en una pantalla especial, donde se anota la codificación correspondiente, y automáticamente al otro día pasará al departamento de Cobranzas para seguir la labor. En el caso de la cancelación por parte del analista puede ser directamente en el sistema ó a través de una forma que tendrá que firmar el gerente, esto último se hace cuando el analista no está 100% seguro de que la cuenta se deba cancelar, por tanto, necesita de la revisión del gerente. A este tipo de cuenta se le debe de dar un seguimiento de 3 días para verificar la respuesta de si se canceló o no.

Dentro de las últimas dos formas de cancelación existen varias formas de codificarlas para identificar si se canceló por cheque devuelto, por ser cuenta riesgosa, por atraso, etc. Esta codificación esta por escrito en una tabla que cada analista tiene en su escritorio.

9.- AJUSTES/TRASPASOS:

OBJETIVO: Establecer una política para el ofrecimiento de ajustes de intereses (pena por pago extemporáneo, moratorios).

Establecer una política para la transferencia de saldos

acreedores en una moneda y deudores en la otra cuando el pago fue acreditado correcta o incorrectamente.

En este punto los resultados que se obtuvieron fueron de la siguiente manera:

- AJUSTES/TRASPASOS: PETICION DEL CLIENTE

Aqui se obtuvo que un 67% si sabe cómo y cuándo hacer ajustes y traspasos cuando el cliente lo pide. un 29% poco y un 4% no sabe.

-AJUSTES/TRASPASOS: OFRECIMIENTO POR PARTE DEL ANALISTA

Aqui el 44 % sabe poco de cómo ofrecer un ajuste o un traspaso; el 27% si sabe y el 15% no sabe.

- AJUSTES/TRASPASOS: TRASPASO SALDOS ACREEDORES

En este punto se obtuvo que un 55% si sabe cómo hacer un traspaso de saldo acreedor, un 24% no sabe y un 21% poco.

PROCEDIMIENTO:

PETICION DE EL CLIENTE DE AJUSTE DE INTERESES:

Los siguientes aspectos de la cuenta y del cliente se deben de tomar en consideración cuando el cliente pide el ajuste de intereses. La decisión debe ser basada también utilizando el buen juicio.

- * Aniversario
- * Edad de la cuenta (corriente, 30, 60 días)
- * Ajustes anteriores e importes
- * Historial de pagos o de cheques devueltos en la

cuenta

- * Antecedentes de cancelación
- * Revisar las otras tarjetas del cliente (si es que tiene otras de la misma empresa)

OFRECIMIENTO DE AJUSTES DE INTERESES:

Criterio para el ofrecimiento de ajustes antes de que el cliente lo solicite. Estos criterios serán utilizados como una guía y no son substitución del buen juicio.

- * Primer cheque devuelto y aniversario mayor de tres años.
- * Primer atraso ó pago después de la fecha límite de pago, con aniversario mayor de tres años.
- * Segundo ó tercer cheque devuelto y con pago después de la fecha límite de pago, con aniversario mayor de cinco años.

TRASPASOS DE SALDOS ACREEDORES:

Las siguientes son las condiciones que deben estar presentes para que se hagan traspasos de saldos acreedores. Estos deber ser ofrecidos siempre que es necesario, de manera que se pueda dar un buen servicio al cliente.

- * El crédito se aplicó solo a una moneda con la intención de cubrir ambas (a moneda nacional en vez de dólares ó viceversa)
- * El crédito se aplicó al saldo de la moneda que no

estaba en atraso ó donde aparecia un cheque devuelto.

* El crédito fue facturado dejando un saldo a favor en una moneda y deudor en la otra causando un atraso. Siempre y cuando la moneda donde se aplicó el crédito no se atrase con la transferencia.

* El crédito fué aplicado equivocadamente en una cuenta y se ha identificado la cuenta donde corresponde.

10.- HABILIDADES PARA LA COBRANZA:

OBJETIVO: Dar a conocer los cuatro mandamientos de cobranzas y el proceso de una llamada.

I.- PLANEACION DE LA LLAMADA

a.- Determinar prioridades

b.- Análisis de la cuenta : apoyarse en las diferentes pantallas que proporciona el sistema.

c.- Preparación de la apertura

d.- Básicos de cobranza

II.- APERTURA DE LA LLAMADA

III.- LOCALIZACION DEL CLIENTE

IV.- EL CLIENTE EN LA LINEA

V.- BUSQUEDA DE INFORMACION Y CONTROL

VI.- MANEJO DE OBJECIONES

VII.- CIERRE DE LA LLAMADA

Con todo esto se busca ejercitar los procesos de análisis de una cuenta y de llamadas de cobranza para establecer compromisos de pago, conforme a los requerimientos y calidad en la recuperación de saldos atrasados.

A continuación describiré brevemente los 4 mandamientos de cobranza.

1).- COBRA LOS SALDOS COMO SI ESTUVIERAS COBRANDO TU PROPIO DINERO.- Esta norma principal, permitirá encontrar la forma eficaz de negociar, de presionar si es preciso y de ofrecer alternativas apropiadas al cliente con el fin de obtener su promesa de pago y recuperar el saldo.

2).- EL CLIENTE NO LE DEBE DINERO A "TARJETAS INTERNACIONALES S.A.", TE DEBE DINERO A TI.

3).- CADA CLIENTE ES DIFERENTE Y REQUIERE UN TRATO ESPECIFICO CONFORME A LAS CARACTERISTICAS PROPIAS DE SU PERSONA Y A LAS DE SU CUENTA.

4).- ¡ MIDE EL RIESGO ¡, VALE MAS CANCELAR A TIEMPO UNA MALA CUENTA.

Para lograr todo esto se debe de llevar un orden al realizar la cobranza:

I) PLANEACION DE LA LLAMADA:

Consiste en identificar exactamente el tipo de cliente con el que vamos a hablar, con el fin de realizar una llamada adecuada, desde el tono de voz, flexibilidad o rigidez en la cobranza y alternativas de pago, hasta la limitación del uso de la tarjeta o cancelación de la misma.

No se cobrará de igual forma a un cliente con buena historia de crédito que se atrasa por primera vez, que a uno que suele ser moroso en sus pagos.

La llamada de cobranza basa su éxito en una buena planeación de la misma.

ELEMENTOS:

1.- Determinar prioridades

De las cuentas que se tienen que cobrar en un día, llamar primero a aquellos clientes con mayores saldos y antigüedad en el adeudo, es decir, la edad que tenga la cuenta (corriente, 30, 60 días)

2.- Analizar la cuenta

Antes de llamar a un cliente se tiene que analizar su cuenta y revisar los siguientes puntos:

- Fecha de aniversario
- Cuanto dinero nos adeuda y desde cuando
- Solvencia del cliente en base a la información que se tiene en la solicitud.
- Historia de crédito
- Acciones previas de cobranza
- Códigos de revisión especial (si es cuenta marginal o no, etc).
- Cancelaciones o reinstalaciones anteriores
- información relevante en el sistema respecto a la cuenta.

3.- Preparar la apertura

Identificar el monto que va a cobrar, fechas en que debe liquidarse, cantidad correspondiente a la pena por pago extemporáneo y cargo moratorio; así como alternativas para negociar el pago.

4.- Determinar con quien hablar

Cuando hable con:

1.- Cliente o su esposo (a):

A.- Verifique sus datos.- domicilio y teléfono de empleo y casa.

B.- Razón del atraso.

C.- Empleo del esposo (a)

D.- Convenio de pagos.- cuándo, cuánto, dónde.

2.- Secretaria o compañero de trabajo (identificar) Pregunte:

A.- A qué hora se le puede encontrar

B.- En dónde se le puede encontrar ahora

C.- Teléfono y/o domicilio particular

D.- Nombre del jefe o persona que puede atender

E.- Mensaje que debe dejar: Teléfono de la unidad donde se reciben las llamadas de crédito de "Tarjetas Internacionales S.A"

3.- Familiar o pariente en domicilio o la doméstica:

A.- Dónde puede encontrar al cliente

B.- Teléfono donde se encuentra

C.- A qué hora se le puede encontrar en domicilio

D.- Mensaje que debe dejar: Teléfono de la unidad de crédito

4.- Una referencia familiar (identificar). Estas referencias se pueden tomar de la solicitud que el cliente llenó para hacerse cliente de la compañía.

A.- Dónde vive y trabaja el cliente

B.- Frecuencia con que el ó ella ve al cliente

C.- Lugar y teléfono donde podrá encontrarse el cliente

D.- Mensaje que debe dejar: Teléfono de la unidad de crédito

A QUIEN DEJAR MENSAJES CON EL SALDO QUE ADEUDA EL CLIENTE:

* CUENTAS A 30 DIAS

1.- Al cliente básico

2.- A los clientes suplementarios

3.- Familiares directos (padres, hermanos e hijos)

4.- Secretarías del cliente

* CUENTAS A 60 DIAS

- 1.- A cualquier persona

II.- APERTURA DE LA LLAMADA

- 1.- Saludar cortésmente
- 2.- Identificar a la Empresa y departamento
- 3.- Explicar el motivo de la llamada
- 4.- Inmediatamente después hacer una pausa a fin de obtener la información al respecto.

*** Nota: Utilizar criterio propio

III.- LOCALIZACION DEL CLIENTE

Si el cliente no se localiza:

- 1.- Identificar con quien se está hablando y la relación con el cliente (probablemente esa persona sea responsable de efectuar los pagos o tenga información al respecto)
- 2.- Aplicar los básicos de cobranza
- 3.- Preguntar el lugar y horario en que se puede localizar al cliente.
- 4.- preguntar el lugar y teléfono donde se encuentra el cliente en ese momento y hacer sentir la urgencia e importancia nuestra de hablar con él.
- 5.- Dejar mensaje, teléfono y número de la unidad de crédito.
- 6.- Confirmar que hayan anotado el mensaje.

Se debe de agotar todos los recursos. A cada teléfono que llame y que no encuentre al cliente, solicite teléfonos adicionales donde se pudiera localizar en ese momento, envía

telegramas, busque en el directorio por calles, etc.

Si está el cliente, se debe de actualizar todos los teléfonos tanto de domicilio como de oficina y algunos adicionales (casa de papas, hermanos, etc).

IV.- EL CLIENTE EN LINEA:

Escucha Activa.- es un medio importante de controlar la conversación y de comunicación eficaz que permite obtener la información exacta del cliente, llegar a un acuerdo, solución y obtención de datos.

**** Recuerde **** Cada cliente es diferente y requiere un trato especial conforme a las características de su cuenta.

1.- Concentración.- Desatender todo aquello que no provenga del emisor, conscientizar lo que le está diciendo el cliente y trasladarlo a las políticas y procedimientos de la compañía.

2.- Aliente a hablar al cliente.- Hay clientes a quines les es difícil pensar o elaborar un plan de pagos adecuado . El analista de crédito interviene en este punto generando: confianza, encausando la información y proponiendo soluciones acordes a nuestras políticas y procedimientos.

- Haga sentir al cliente que se le escucha. Utilice frases cortas como: "si", "entiendo", "de acuerdo", "ya veo", etc

- Utilice silencios o pausas como herramienta para dar tiempo a que el cliente piense en alternativas para presionarlo a que tome una decisión.

- Cuando el cliente se detenga en una explicación que sea de nuestro interés, estimulelo a que continúe hablando, repitiendo la última frase expresada del cliente.

- No utilizar palabras que no comparta con el cliente, ni tecnicismos.

- No agredir al cliente, ni hiera su autoestima. Enfocarse al problema, no a la persona.

- No asumir las posibles agresiones del cliente.

3.- Verificar lo entendido replantando el acuerdo de preferencia con las mismas palabras que utiliza el cliente.

4.- No anticipar conclusiones, escuchar la información y propuestas que el cliente nos proporcione, no hacer suposiciones sin bases sobre lo que va a decirse al cliente.

Los obstáculos que normalmente se presentan en la audición son la actitud del cliente, conclusiones precipitadas, problemas emocionales, ruidos, interferencia.

V.- BUSQUEDA DE INFORMACION Y CONTROL:

Con el fin de recuperar saldos, el analista debe enfocar la llamada hacia la obtención de una "promesa de pago", la cual debe contener la fecha, lugar, cantidad e instrumento (efectivo/cheque) con el que efectuará el pago.

No permitir que la conversación se aleje de su objetivo, replantear el punto de la cobranza en que se quedaron antes de la desviación, o señale el objetivo de la llamada.

Antes de realizar la llamada, planea dos alternativas de pago, acordes a nuestras políticas y procedimientos.

Se debe utilizar preguntas abiertas para obtener gran

cantidad de información al principio de la conversación, hacer que el cliente explique con sus propias palabras el problema, obtener una respuesta detallada después de una pregunta cerrada y por último alentar al cliente a decir más sobre algo que indicó o insinuó . Las preguntas cerradas permitirán aclarar el punto, volver a canalizar conversaciones que se desvíen y obtener información precisa.

CLIMA INTERPERSONAL EN LA LLAMADA:

1.- Tratar de ponernos en la posición del cliente, recordando el contexto situacional en que se desarrollan los sucesos, para entender y conocer lo que implican las actitudes.

2.- Reconocer que es muy difícil evitar tener prejuicios sobre el cliente, pero no debemos permitir que nos influyan.

3.- Se debe evitar la influencia de las reacciones del cliente, o evitar responder a sus actitudes.

4.- Debe existir por parte de nosotros un Liderazgo flexible, tolerante, pero a la vez firme.

5.- Demostrar "actitud de servicio y ayuda", así como confianza en el cliente.

ELEMENTOS CLAVE:

a.- No minimizar o retar al cliente

b.- Ponerse en los zapatos del otro (empatía)

c.- Exponer las percepciones de ambas partes

d.- No utilizar palabras que no comparta el cliente

e.- No hacer promesas falsas o asumir responsabilidades que de antemano se sabe no se podrán cumplir.

COMO TRATAR A UN CLIENTE ENFADADO

- * Reconocer los sentimientos del cliente
- * Averiguar de que asunto concreto se trata (preguntas)
- * Dejar hablar al cliente
- * Resumir y comprobar que el cliente quede satisfecho
- * Resolver el asunto sin perder nuestros objetivos (dar un buen servicio)
- * Despedida

No se debe de considerar el enfado como algo personal, cuando el cliente grite hablando por teléfono, recordar que no es en contra de uno, por ello a que mantenerse neutral, con esto se evitará promover más la ira del cliente y se mantendrá el control de la conversación.

VI.- MANEJO DE OBJECIONES:

Es común que durante una llamada de cobranza no enfrentemos con clientes que argumenten objeciones, ya sea a la cantidad a pagar, la fecha límite de pago, o ante la presión de deber dinero o recibir llamadas de cobranza.

El incremento de objeciones genera pérdida de control que se manifiesta a través de argumentaciones exageradas que redundan en comportamientos agresivos o amenazantes.

Para el manejo de estas objeciones ya sean reales o ficticias se debe de escuchar activamente, hacer la evaluación de la objeción, hacer un sondeo y dar solución apegándonos a las políticas y lograr un compromiso de pago o acuerdo con el

cliente, resaltar beneficios del acuerdo, resumir y agradecer y por último planear el seguimiento

VIII.- CIERRE DE LA LLAMADA

Antes de colgar:

- 1.- Replantear el compromiso de pago o acuerdo con el cliente.
- 2.- Resaltar beneficios del acuerdo.
- 3.- Resumir y agradecer.
- 4.- Colgar después del cliente.
- 5.- Planear el seguimiento que se dará a la promesa de pago.

Estos 8 puntos son básicos en el manejo de la llamada de cobranza por parte de los analistas de crédito y para ver si esto se lleva a cabo y cubrir los estándares de Calidad y Servicio de Tarjetas Internacionales S.A, se inició un monitoreo de llamadas, esto se hace a través de un sistema establecido en la red telefónica que permite que los analistas senior o gerentes puedan escuchar una llamada, ya sea aleatoriamente o determinan a quien se le hará monitoreo.

Se estableció una hoja de monitoreo donde se evalúan los ocho puntos:

1.- Presentación:

Saludo, identificación personal, de la empresa y del departamento

2.- Escuchar Atentamente:

3.- Busca información agotando posibilidades:

Actualiza y confirma: domicilio, teléfonos de casa y/o oficina, motivos del atraso del pago.

4.- Control de la llamada:

Detecta señales de pago

Proporciona información necesaria

5.- Manejo de alternativas y objeciones:

Conocimiento de políticas y procedimientos

Proporciona alternativas al cliente

Labor educacional al cliente

Obtiene promesas de pago

6.- Manejo de Plan de Pagos:

Estructuración de planes de pagos

Venta de beneficios

7.- Resumen de compromisos establecidos

8.- Cierre de la llamada

4.3.2.1 CONCLUSIONES:

El haber tomado la decisión de elaborar un pequeño Manual de Entrenamiento surgió de la necesidad de tener a la mano una herramienta que nos permita tener un acceso rápido a la información que a diario manejamos en el área de Crédito.

Normalmente toda la información se manejaba a través de memorandums, los cuales llegaban a nuestro escritorio y después de unos días no sabíamos donde quedó ese papel ó simplemente se iba guardando en el cajón y no lo volvíamos a ver, siendo que toda la información proporcionada por parte de la Gerencia o Dirección es parte de nuestro trabajo diario, por tanto, viendo todo esto, decidí hacer mi tesis en relación a este problema, elaborando una carpeta donde se pueda tener toda la información

básica de cobranza y poder actualizarla constantemente.

Primeramente tenía que elaborar un cuestionario sencillo, puesto que el analista de crédito tiene de acuerdo al tiempo que trabaje ciertas cuentas asignadas y se manejan en base a horas, es decir, se establece un promedio de cuentas por hora, por lo cual es básico el tiempo, y si yo elaboraba un cuestionario que les llevara mas de media hora contestarlo, la mayoría hubiera contestado rápidamente sin pensar bien las respuestas, teniendo solo en sus mentes las cuentas que tienen que terminar de cobrar, además yo no hice solo una muestra, tome en cuenta a los 75 analistas de crédito para que realmente yo pudiera ver si había necesidad de crear un manual.

Aplique los cuestionarios en base a la división del área, es decir, por regiones. Lo aplicaba diariamente a 2 regiones por tanto terminé en una semana, tome una fecha en la que nadie estuviera de vacaciones, solo me tocó el caso de 4 personas incapacitadas, pero a las cuales les realice el cuestionario a la semana siguiente. Teniendo ya los datos de los cuestionarios los pase a la hoja de resultados para poder graficarlos y hacer comparaciones con los resultados de los monitoreos telefónicos, estos últimos me confirmaron la necesidad de elaborar un manual con el contenido expuesto en la presente.

Al terminar la elaboración de la carpeta, se pidió la aprobación del Gerente de Crédito para comenzar la repartición de las mismas a cada uno de los analistas, el proyecto fué aceptado y esto ha traído consecuencias muy positivas en los analistas,

porque sienten que realmente esto hacía falta para poder prepararse mejor y tener las herramientas necesarias para dar una buena solución al cliente.

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

DETECTAR PUNTOS BASICOS A INCLUIR EN UN MANUAL DE ENTRENAMIENTO.

INSTRUCCIONES:

LEE CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y ANOTA TU RESPUESTA EN EL CUADRO CORRESPONDIENTE.

DATOS DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE: _____

REGION: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____/_____/_____

CUESTIONARIO

I.- SISTEMA DE TRABAJO

1.- CONOCES EL SISTEMA DE TRABAJO DE LA EMPRESA "TARJETAS INTERNACIONALES" EN EL AREA DE CREDITO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- SABES EL GRADO DE PODER DE DECISION QUE TIENES EN TU PUESTO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

II.- CLASIFICACION DE SALDOS

1.- SABES COMO SE CLASIFICAN LAS CUENTAS EN EL AREA DE CREDITO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- CONOCES LAS ACCIONES QUE DEBEN SER TOMADAS SEGUN LA CLASIFICACION DE LA CUENTA ?

1. SI 2. POCO 3. NO

III.- CUENTAS DE RIESGO

1.- SABES DETECTAR OPORTUNAMENTE LAS CUENTAS DE ALTO RIESGO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- CONOCES CUALES SON LOS ASPECTOS DE LA CUENTA Y EL CLIENTE QUE SE DEBEN TOMAR EN EL ANALISIS DE UNA CUENTA RIESGOSA ?

1. SI 2. POCO 3. NO

IV.- CHEQUES DEVUELTOS

1.- CONOCES LOS ASPECTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS EN CASO DE QUE UNA CUENTA TENGA CHEQUE DEVUELTO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- SABES CUANDO REALIZAR AJUSTE POR CHEQUE DEVUELTO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

V.- BLOQUEO DE CUENTAS

1.- CONOCES LOS DIFERENTES CRITERIOS PARA BLOQUEAR UNA CUENTA ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- SABES CUALES SON LAS RETENCIONES QUE SE LE DEBEN DE DAR AL BLOQUEO DE CUENTAS ?

1. SI 2. POCO 3. NO

VI.- OTORGAMIENTO DE PLAZOS

1.- CONOCES EL PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR UN PLAZO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

VII.- PROMESAS DE PAGO

1.- CONOCES LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES A CONSIDERAR CUANDO SE TOMAN PROMESAS DE PAGO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- SABES CUALES SON LOS CASOS EN LOS QUE SE REQUIERE LA PROMESA DE PAGO POR ESCRITO ?

1. SI 2. POCO 3. NO

VIII.- CANCELACIONES

1.- CONOCES LOS TIPOS DE CANCELACION QUE PUEDE HABER EN LAS CUENTAS ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- SABES QUE CARACTERISTICAS DEBE DE TENER UNA CUENTA PARA QUE SEA UNA CANCELACION AUTOMATICA ?

1. SI 2. POCO 3. NO

IX.- AJUSTES / TRASPASOS

1.- CONOCES LOS ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA CUENTA PARA HACER AJUSTE DE INTERESES A PETICION DEL CLIENTE ?

1. SI 2. POCO 3. NO

2.- SABES CUALES SON LOS CRITERIOS PARA EL OFRECIMIENTO DE AJUSTES ANTES DE QUE EL CLIENTE LOS SOLICITE ?

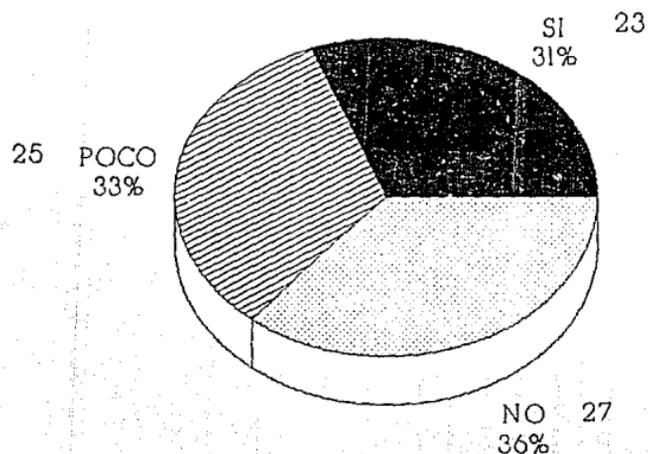
1. SI 2. POCO 3. NO

3.- CONOCES LAS CONDICIONES QUE DEBEN DE ESTAR PRESENTES PARA QUE SE HAGAN TRASPASOS DE SALDOS ACREEDORES ?

1. SI 2. POCO 3. NO

R E S U L T A D O S
D E L
C U E S T I O N A R I O
G R A F I C A S

SISTEMA DE TRABAJO CONOCIMIENTO



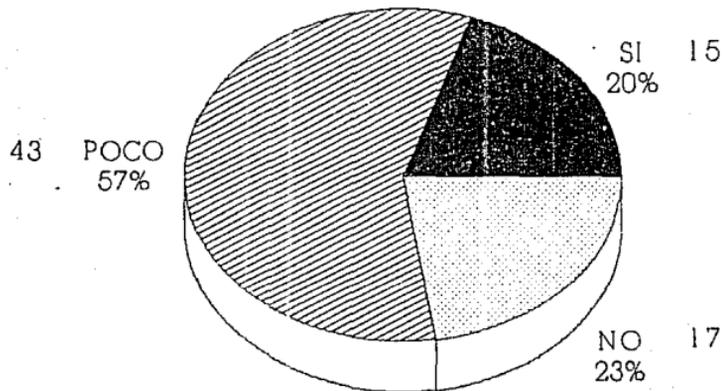
189

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

SISTEMA DE TRABAJO

PODER DE DECISION

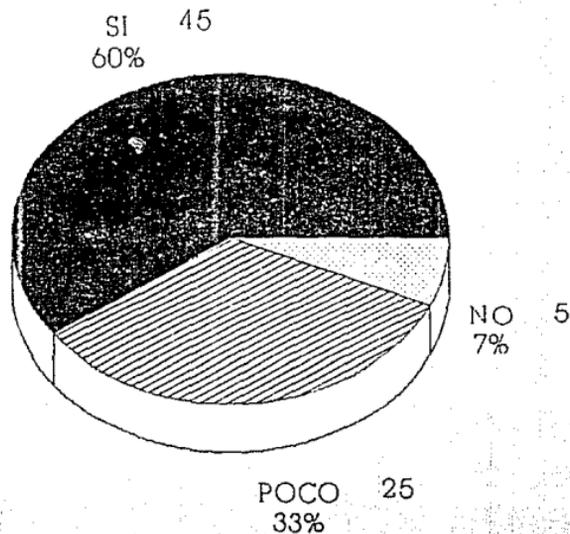


190

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

CLASIFICACION DE SALDOS CONOCIMIENTO



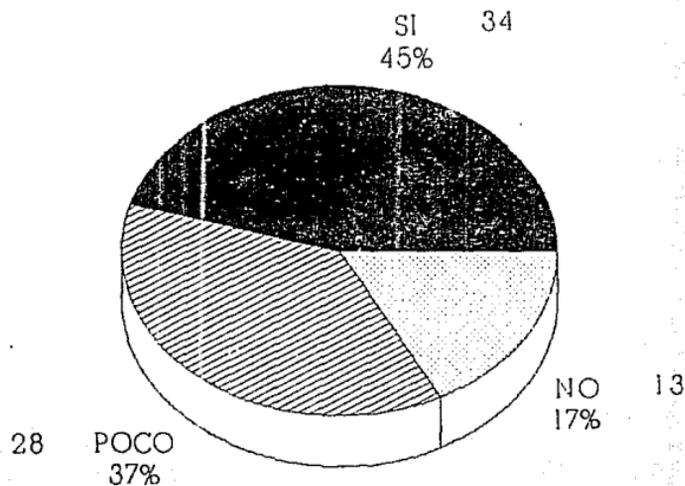
191

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

CLASIFICACION DE SALDOS

ACCION POR SALDO

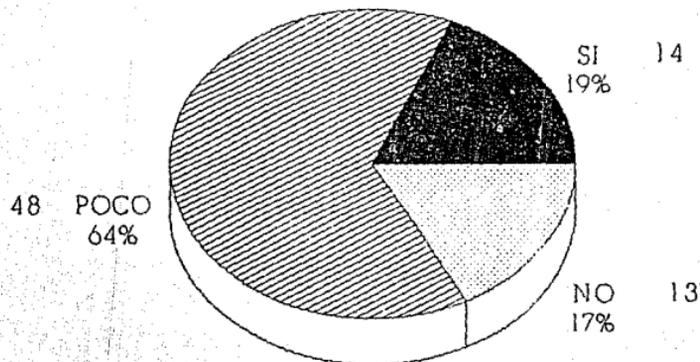


192

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

CUENTAS DE RIESGO DETECCION OPORTUNA

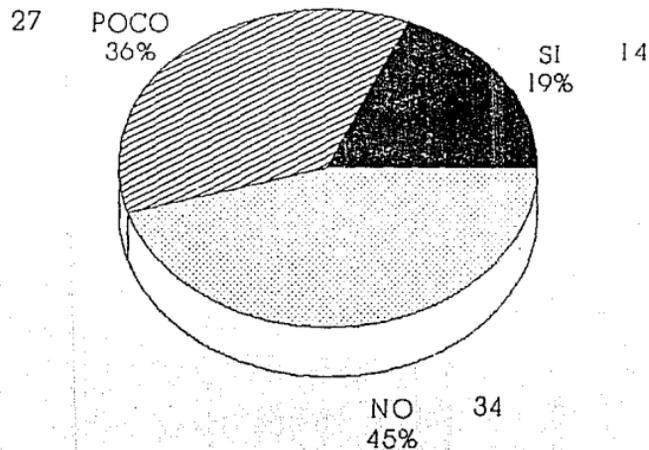


'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

CUENTAS DE RIESGO

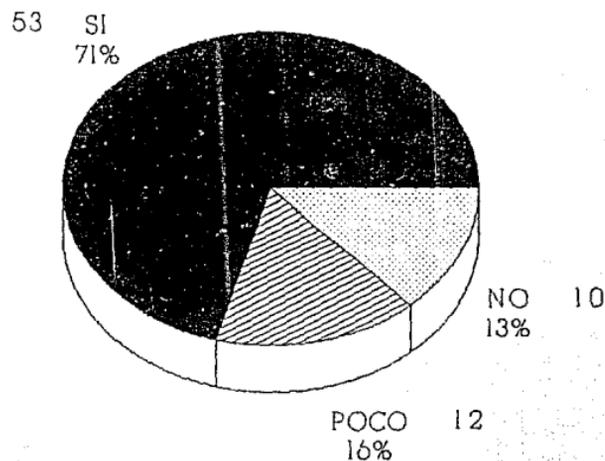
ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA



TARJETAS INTERNACIONALES

75 PERSONAS

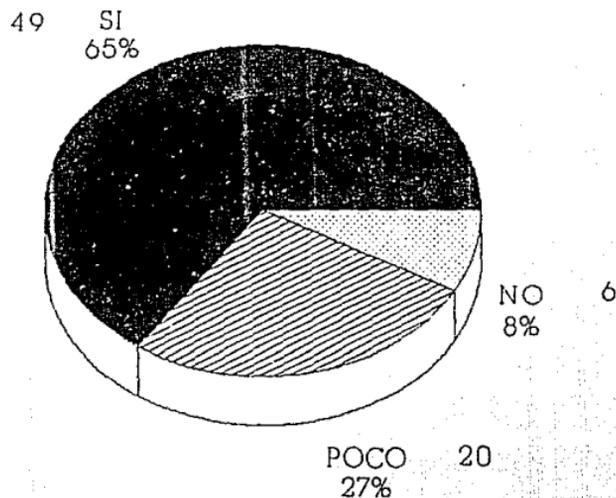
CHEQUES DEVUELTOS ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA



'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

CHEQUES DEVUELTOS AJUSTES

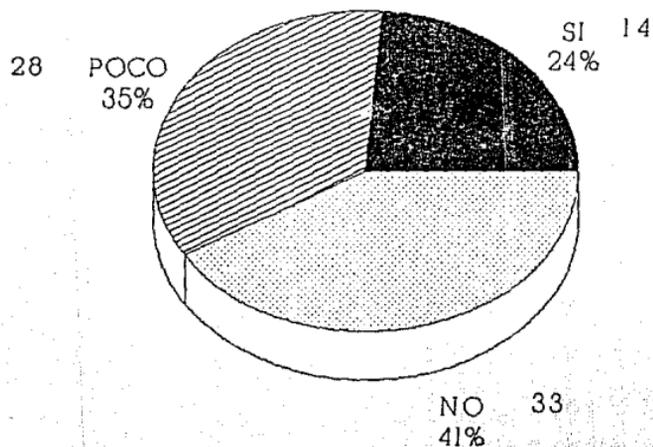


196

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

BLOQUEO DE CUENTAS CONOCIMIENTO DE CRITERIOS

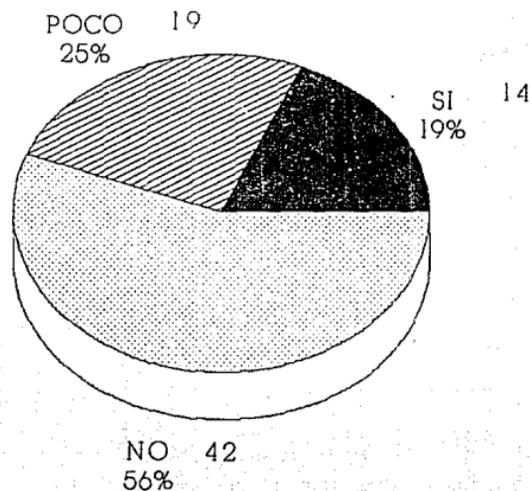


197

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

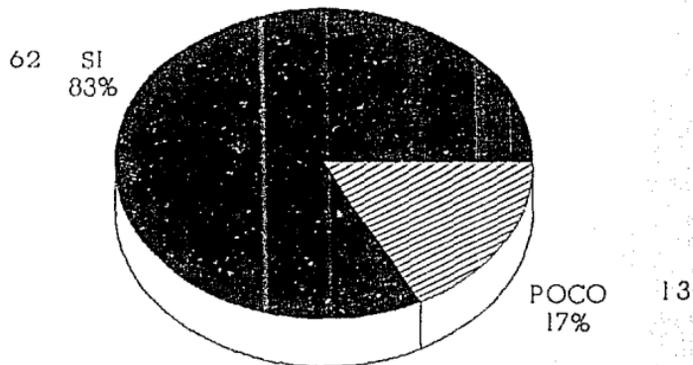
BLOQUEO DE CUENTAS RETENCIONES



'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

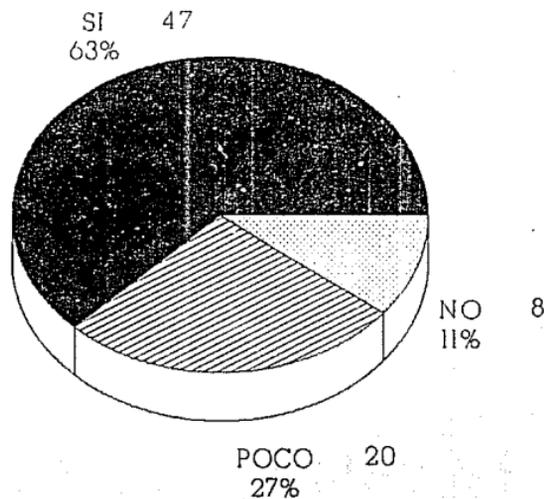
OTORGAMIENTO DE PLAZOS PROCEDIMIENTO



'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

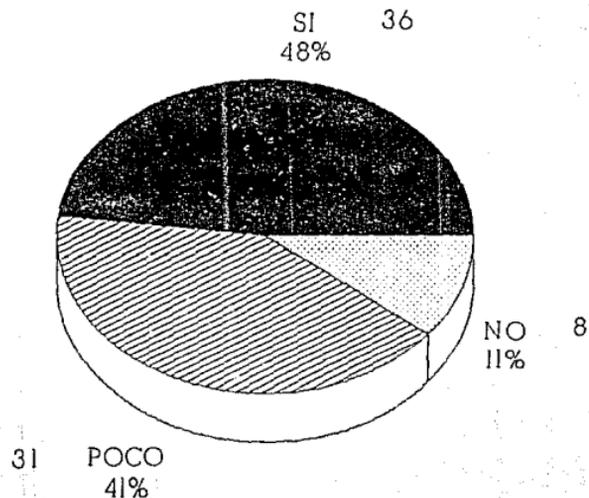
PROMESAS DE PAGO PUNTOS IMPORTANTES



'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

PROMESAS DE PAGO POR ESCRITO

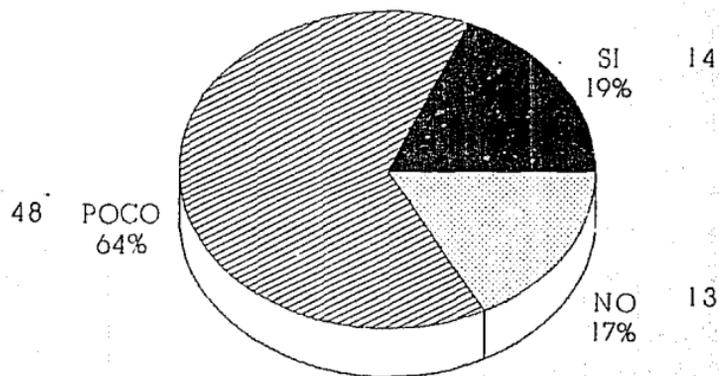


201

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

CANCELACIONES TIPOS

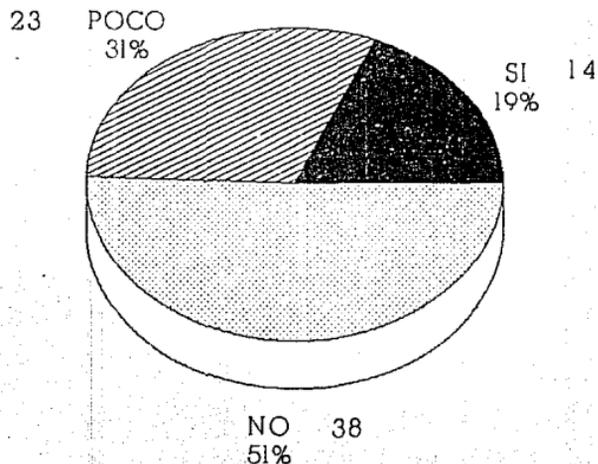


202

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

CANCELACIONES CARACTERISTICAS

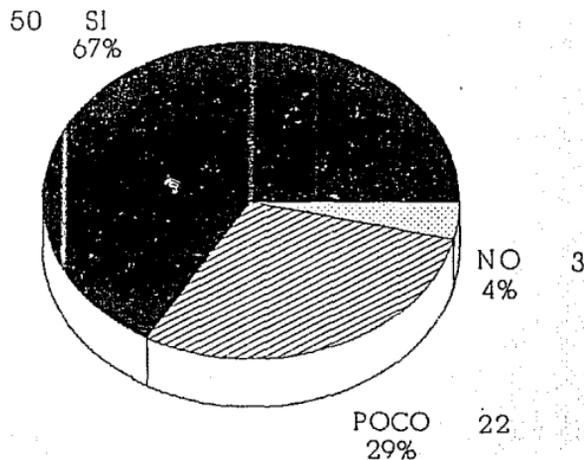


203

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

AJUSTES/TRASPASOS PETICION DEL CLIENTE

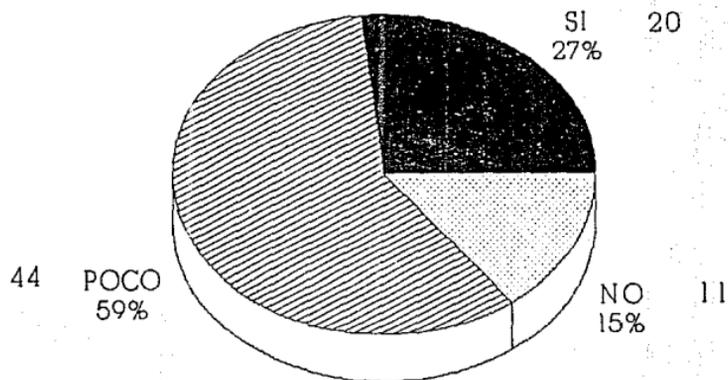


204

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

AJUSTES/TRASPASOS OFRECIMIENTO



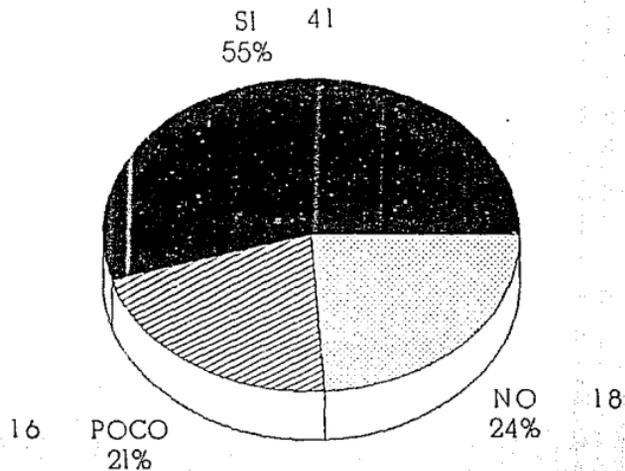
205

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

AJUSTES/TRASPASOS

TRASPASO SALDOS ACREEDORES



206

'TARJETAS INTERNACIONALES'

75 PERSONAS

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ARIAS, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Trillas.
- 2.- CRAIG, Robert, L. y BITTEL, Lestor, R., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, 1a. ed., México, Diana, 1971.
- 3.- DESSLER, Gary, Administración de Personal, 4ta. ed., México, Prentice Hall, 1991.
- 4.- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1a. ed., Bogotá, Colombia, Interamericana de México, S.A. de C.V., 1988.
- 5.- CHRUDEN, SHERMAN, Administración de Personal, 1a. ed., México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1977.
- 6.- FLIPPO, Edwin, B., Principios de Administración de Personal, 1a. ed., México, McGraw Hill, 1988.
- 7.- GELLERMAN, Saul, W. Motivación y Productividad, 1a. ed., México, Diana, 1978.
- 8.- HAMPTON, David, R., SUMMER, Charles, E. y WEBBER, Ross, A., Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, 1a. ed., México, Trillas, 1982.

- 9.- HAMPTON, David, R., Administración Contemporánea, 2a. ed., México, McGraw Hill.
- 10.-HANNA, David, P. Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño, 1a. ed., México, SITESA, 1990.
- 11.-HERSEY, Paul, y BLANCHARD, Ken, H., Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional.
- 12.-HERNANDEZ, SVERDLIK, CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de Personal: organización, contratación y remuneración del trabajo, 1a. ed., México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1986.
- 13.-KEPNER, Charles, H., y TREGOE, Benjamín, B., El Directivo Racional, 1a. ed., México, McGraw Hill, 1970.
- 14.-KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril y WEIHRICH, Heinz, Administración, 3a. ed., México, McGraw Hill, 1986.
- 15.-Mc.GREGOR, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, 1a. ed., México, Diana, 1971.
- 16.-PEREDO, Roberto, Introducción al estudio de la comunicación, 1a. ed., México, Ediciones de Comunicación, S.A de C.V., 1986.
- 17.-PETERS, Thomas, J. y WATERMAN, Robert, H., Jr. En búsqueda de la excelencia, Lessons from America's.
- 18.-REYES, P. Agustín, Administración de Personal, 1a. ed., México, Limusa, 1971.

19.-TYSON, Shaun y YORK, Alfred, Administración de Personal, 1a. ed., México, Trillas, 1989.

20.-WERTHER, William, B. y DAVIS, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, 1a. ed., México, McGraw Hill, 1988.