

**Diseño de un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el
proceso de cobranzas de AROC S.A.**

Oscar Eduardo Calderón Arenas

Adriana Ruiz Franco

Asesor

Miriam Escobar Valencia

Doctora (Ph.D.) en Administración

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Valle

Santiago de Cali

2016

**Diseño de un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el
proceso de cobranzas de AROC S.A.**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Administración**

Oscar Eduardo Calderón Arenas

Adriana Ruiz Franco

Asesor

Miriam Escobar Valencia

Doctora (Ph.D.) en Administración

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Valle

Santiago de Cali

2016

DEDICAMOS ESPECIALMENTE ESTA TESIS A:

Mis padres: Por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría

Mis hermanos: Por ese optimismo que siempre me impulsó a seguir adelante

Mis familiares: Que tuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios

Amigos: Por esa compañía incondicional en las jornadas de estudio

Oscar

Dios Por darme la sabiduría, el conocimiento y salud necesaria.

Mi padre Porque desde el cielo guía mis pasos

Mi madre Por su dedicación, comprensión, y entrega.

Mi hijo Por su amor, apoyo y aceptación.

Mis hermanos Por los momentos compartidos y apoyo incondicional.

A Max Por sus largas horas de compañía.

Adriana

Tabla de Contenido

	Pág.
1 Descripción del problema	10
1.1 Falta de un sistema de medición con indicadores de gestión.....	16
1.2 Falta de un plan de capacitación y motivación	17
1.3 Falta de información / localización	19
1.4 Falta de seguimiento y control	20
1.5 Análisis situacional	20
1.5.1 Análisis Interno.....	20
1.5.2 Análisis externo	24
1.5.3 Competencia	24
1.5.4 Alianzas estratégicas.....	26
1.6 Formulación de la pregunta problema.....	27
1.7 Objetivos	28
1.7.1 Objetivo general	28
1.7.2 Objetivos específicos.....	28
1.8 Justificación.....	28
2 Marco referencial	30
2.1 Historia de los call centers	30
2.1.1.1 Evolución de los contact center	30
2.2 Marco teórico	32
2.2.1 Gestión del control.....	32
2.2.2 Recurso humano	36

2.2.2.1	Motivación.....	40
2.2.2.2	Liderazgo	41
2.2.2.3	Trabajo en equipo	44
2.2.3	Proceso de cobranzas.....	46
2.3	Estado del arte	48
2.4	Metodología	53
2.4.1	Tipo de investigación.....	53
2.4.2	Enfoque.....	54
2.4.3	Marco lógico para la investigación.....	54
2.4.4	Diagnóstico del proceso de recurso humano para el área de cobranzas de AROC .	54
2.4.4.1	Fuentes de información	55
2.4.4.2	Procedimiento para la recolección de información	56
2.4.4.3	Criterios para el desarrollo de la encuesta	57
2.4.4.4	Criterios para el desarrollo de la entrevista	57
2.4.4.5	Tabulación de datos de entrevistas y encuestas:.....	58
2.4.5	Identificación de las mejores prácticas de gestión.....	59
2.4.6	Diseño de un sistema de gestión ajustado a necesidades de AROC.....	60
2.4.7	Validación del sistema de gestión propuesto.....	61
3	Desarrollo	62
3.1	Diagnóstico al proceso de cobranzas de AROC S.A.	62
3.1.1	Análisis al proceso de gestión de cobranzas.....	62
3.1.1.1	Subproceso gestión del cobro y pago de la cartera.....	65
3.1.1.2	Sistema de Control.....	72

3.1.2 Diagnóstico al recurso humano	74
3.1.2.1 Resultados de encuestas.....	74
3.1.2.2 Resultados de entrevistas.....	83
3.1.3 Análisis de resultados a encuestas y entrevistas	88
3.1.3.1 Análisis a la categoría gestión del control:	88
3.1.3.2 Análisis a la categoría recurso humano:	89
3.1.3.3 Análisis a la categoría gestión de cobranzas:	90
3.1.3.4 Análisis a las categorías emergentes:	91
3.2 Mejores prácticas de gestión encontradas	92
3.2.1 Sistemas de cobro	93
3.2.2 Mejores prácticas del actuar de la cobranza	94
3.2.2.1 Sector financiero.....	94
3.2.2.2 Sector cooperativo	97
3.2.2.3 Sector industria	99
3.2.2.4 Sector servicios.....	100
3.2.3 Principales competidores	101
3.2.4 Entidades estatales	103
3.2.5 Agremiaciones	104
3.2.5.1 Colcob.....	104
3.2.5.2 Asobancaria	104
3.2.5.3 Asociación colombiana de contact centers y BPO	105
3.2.5.4 AFIC	105
3.2.6 Marco Internacional.....	106

3.2.7	Análisis de resultados de mejores prácticas	110
3.3	Sistema de gestión propuesto según necesidades de AROC S.A.....	112
3.3.1	Características necesarias y requeridas para el nuevo sistema de gestión.....	112
3.3.1.1	Talento humano	112
3.3.1.2	Sistema de capacitación.....	113
3.3.1.3	Sistema orientado al recurso humano.....	114
3.3.1.4	Sistema de seguimiento y control.....	117
3.3.2	Sistema de gestión propuesto para las necesidades de AROC	118
3.4	Validación teórica al sistema de gestión propuesto	124
4	Conclusiones y recomendaciones	129
4.1	Conclusiones	129
4.2	Recomendaciones.....	132
	Bibliografía	134
	Anexos	139

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. AROC S.A. Ingresos Anuales (2014 y 2015).....	12
Tabla 2. Matriz de Pertinencia y Viabilidad	12
Tabla 3. Resultados Matriz de Pertinencia y Viabilidad.....	13
Tabla 4. Ausentismo de los Asesores de Cobranzas.....	14
Tabla 5. Evolución de los Contacts Centers	31
Tabla 6. Investigaciones Consultadas	48
Tabla 7. Marco Lógico.....	55

Tabla 8. Escala de Calificación.....	57
Tabla 9. Parámetros del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera	69
Tabla 10. Resultados de Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera .	71
Tabla 11. Resultado de Encuestas.....	75
Tabla 12. Resultado de Entrevistas	84
Tabla 13. Resultados de la ecuación de Búsqueda en los diferentes buscadores	107
Tabla 14. Parámetros del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera Propuesto	121
Tabla 15. Resultados de Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera	123
Tabla 16. Mejores Prácticas Identificadas por Sistema	125
Tabla 17. Matriz de Evaluación para las Características del Sistema Propuesto.....	125

Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Ingresos de AROC S.A. Sucursal Cali 2014 - Presupuesto vs. Real.....	11
Gráfico 2. Ingresos de AROC S.A. Sucursal Cali 2015 - Presupuesto vs. Real.....	11
Gráfico 3. Gestiones Diarias en Cartera Propia. AROC S.A. Sucursal Cali 2014 y 2015	14
Gráfico 4. Gestiones Diarias en Cartera de Terceros. AROC S.A. Sucursal Cali 2014 y 2015 ...	15
Gráfico 5. Árbol de Problemas	16
Gráfico 6. Proceso Administrativo: Interacción de las Funciones Administrativas	32
Gráfico 7. Ciclo PHVA de Control de Procesos.....	34
Gráfico 8. Proceso de Gestión de Cobranzas AROC S.A.....	63
Gráfico 9. Clasificación de la Cartera de AROC S.A.....	63
Gráfico 10. Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera.....	68
Gráfico 11. Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera.....	70

Gráfico 12. Puntos de Control del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera	73
Gráfico 13. Código de Colores para las Respuestas	75
Gráfico 14. Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera Propuesto.....	120
Gráfico 15. Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera.....	122

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo 1. LIBRO DE CÓDIGOS.....	139
Anexo 2. FORMATO BASE DE ENCUESTA PARA EL ESTUDIO:	142
Anexo 3. FORMATO BASE DE ENTREVISTA PARA EL ESTUDIO:	145
Anexo 4. IDENTIFICACIÓN DE ENCUESTADOS Y ENTREVISTADOS	147

1 Descripción del problema

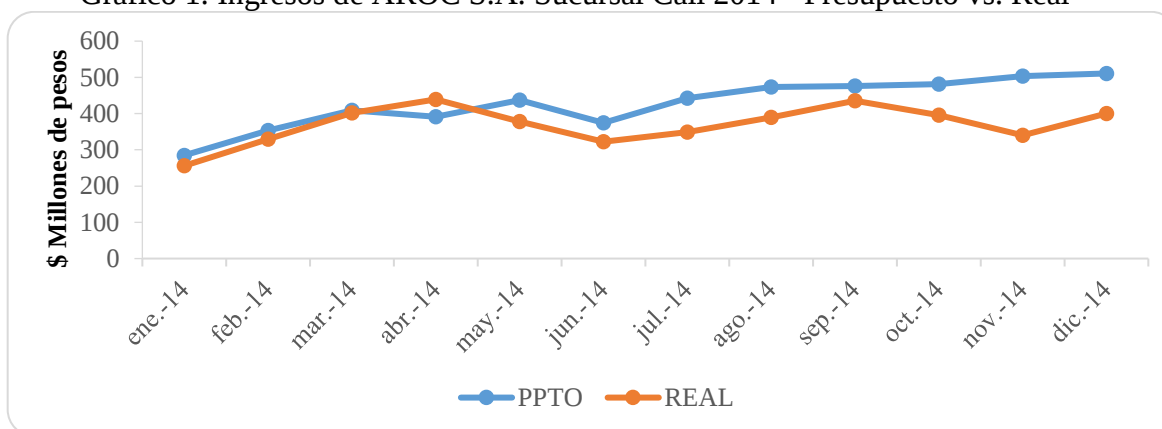
AROC S.A. es una organización creada en el año 1952, dedicada al aval de títulos valores y servicios profesionales en la recuperación de cartera; su sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá y tiene sucursales en las principales ciudades del país, como Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta, Pereira y Cartagena; y a nivel internacional, se encuentra en Perú.

En Colombia la empresa cuenta con 1.189 funcionarios a nivel nacional, desde hace 7 años la compañía incursionó en la compra de portafolios de cartera participando en los diferentes negocios con inversionistas nacionales e internacionales administrando los portafolios adquiridos y por cuenta propia, colocando el capital y la administración de los mismos; en la unidad de negocio se manejan políticas para la administración de cartera de terceros y políticas propias para el manejo de la cartera adquirida.

Bajo esta modalidad los inversionistas crean unos modelos financieros para cada proyecto de compra de cartera, conocidos como vehículos de inversión que por lo general van a 5 años, plazo en el cual esperan el retorno de sus inversiones, es así como se fijan unas metas de recaudo para cada vehículo, estableciendo un presupuesto anual. La compañía a su vez debe asignar el recurso humano y técnico para la ejecución del proyecto, obteniendo una comisión por el valor recaudado que comprende el presupuesto mensual de ingresos para la unidad de negocio.

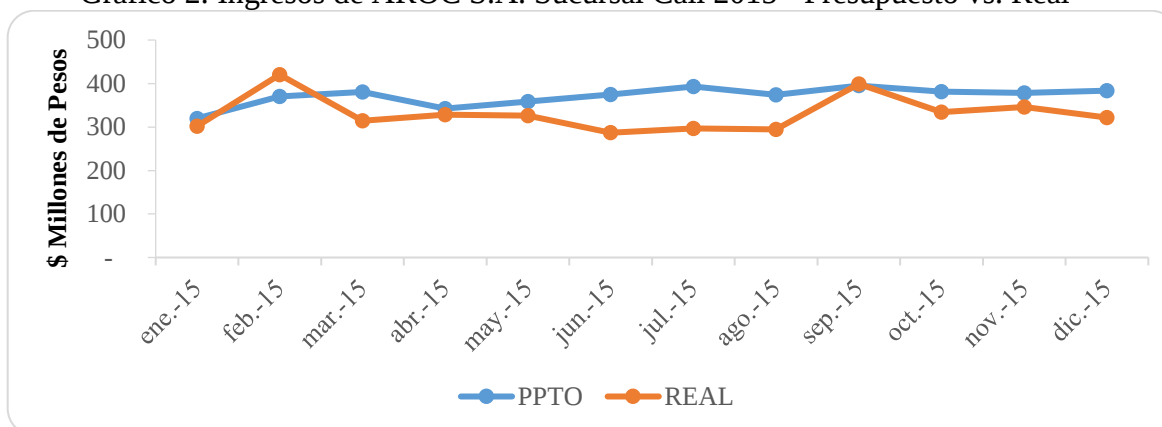
Durante los 2 últimos años no se han logrado las metas de ingresos para esta sucursal, situación que es reflejada en el Gráfico 1 e Gráfico 2:

Gráfico 1. Ingresos de AROC S.A. Sucursal Cali 2014 - Presupuesto vs. Real



Fuente: Informe anual Presupuesto vs. Real, AROC S.A. 2014

Gráfico 2. Ingresos de AROC S.A. Sucursal Cali 2015 - Presupuesto vs. Real



Fuente: Informe anual Presupuesto vs. Real, AROC S.A. 2015

En el Gráfico 1, se puede apreciar que AROC S.A. Cali, logró tan sólo en el mes de abril de 2014, ingresos superiores a los que tenía presupuestados; en los demás meses, los ingresos reales estuvieron siempre por debajo del presupuesto. Una situación similar sucedió en 2015 (ver Gráfico 2), ya que casi en todos los meses, los ingresos reales fueron inferiores a los ingresos presupuestados, con excepción de los meses de febrero y septiembre.

Es decir, que para los años 2014 y 2015 (ver Tabla 1), AROC S.A. Sucursal Cali no logró ejecutar el presupuesto de ingresos, alcanzando sólo el 86,4% en 2014 y el 89,2% en 2015;

aparentemente mejorando 2,8%; sin embargo, el valor de ingresos presupuestados fue 13,3% menores a los de 2014, mientras que los ingresos reales fueron 10,5% menores que los de 2014.

Tabla 1. AROC S.A. Ingresos Anuales (2014 y 2015)

AROC S.A. Sucursal Cali - Ingresos (Cifras en millones de pesos corrientes)	2014	2015	Variación (%)
Presupuesto	5.137	4.453	-13,3%
Ingresos Reales	4.437	3.971	-10,5%
Cumplimiento (%)	86,4%	89,2%	2,8%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos resultados, se elaboró la matriz de Pertinencia y Viabilidad (ver Tabla 2) planteando cinco temas principales de análisis:

Tabla 2. Matriz de Pertinencia y Viabilidad

Cargo:					
A continuación, se presentan 5 factores que pudieron afectar el rendimiento de AROC en el último año. Califique de 1 a 5 según su criterio (donde 1 es la más baja puntuación y 5 la más alta)					
Criterio de Evaluación para las temáticas	TEMAS				
	Capacitación y motivación para el cumplimiento de las metas asignadas	Estrategias de innovación - recursividad para gestionar la cartera	Impacto de la tecnología en la productividad	Insumo / calidad de cartera / localización de clientes	Impacto del control y seguimiento en la productividad de los asesores de cobranzas
PERTINENCIA	0	0	0	0	0
Califique la necesidad del tema en la actualidad					
Califique la novedad del tema en la actualidad					
Califique lineamientos de investigación					
Califique el impacto que pueda tener un análisis sobre el tema					
VIABILIDAD	0	0	0	0	0
Califique la disponibilidad de información sobre el tema					
Califique el Interés Nacional Sobre el tema					
Califique el interés internacional sobre el tema					
Califique la disponibilidad de tiempo requerido para desarrollar el tema					
Califique el beneficio para la empresa					
Califique Interés de la dirección de la empresa por el tema a investigar					
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL TEMA	0	0	0	0	0
Observaciones y/o Sugerencias					

Fuente: Elaboración propia.

- **Tema 1:** Capacitación y motivación para el cumplimiento de las metas asignadas
- **Tema 2:** Estrategias de innovación - recursividad para gestionar la cartera
- **Tema 3:** Impacto de la tecnología en la productividad
- **Tema 4:** Insumo o calidad de cartera en la localización de los clientes
- **Tema 5:** Impacto del control y seguimiento en la productividad de los asesores de cobranzas

Dicha matriz fue realizada en el mes de marzo de 2016 y entregada a tres (3) coordinadores de cobranzas, quien a su vez replicaron la encuesta a tres (3) de sus asesores de cobranzas para un total de doce (12) encuestados de la regional Occidente sucursal Cali, para lo cual se les explicó el objetivo de la misma y se les otorgó un tiempo de 1 hora para calificar de 1 a 5 los criterios mencionados siendo 1 la más baja puntuación y 5 la más alta para cada criterio.

Como resultado de esa encuesta, se evidenció que el Tema 5, “Impacto del control y seguimiento en la productividad de los asesores de cobranzas”, fue el de más alta calificación con un puntaje global del 41,92 de 60 puntos, equivalentes a un 70% (ver Tabla 3).

Tabla 3. Resultados Matriz de Pertinencia y Viabilidad

Temas	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5
Pertinencia	16,08	15,92	15,00	14,92	16,83
Viabilidad	23,58	23,25	22,75	22,50	25,08
Resultados del Análisis del Tema	39,67	39,17	37,75	37,42	41,92
%	66%	65%	63%	62%	70%

Fuente: Elaboración propia.

Es por esto por lo que se definió el desarrollo del este trabajo enfocado en el mejoramiento del control del seguimiento en la productividad de los asesores de cobranzas.

Aunado a lo anterior y como se puede ver en la bitácora de ausentismo (ver Tabla 4) entre los meses de octubre de 2005 y abril de 2016, se evidencian los días de incapacidad registrados

mensualmente por la empresa, pero en ella no existe una política que permita controlar este indicador y saber si el valor registrado es bueno o malo; sin embargo, al comparar las cifras entre los meses, se puede observar valores altos en los meses de noviembre y abril (casi el doble) con respecto a los demás meses bajos, como son diciembre y marzo.

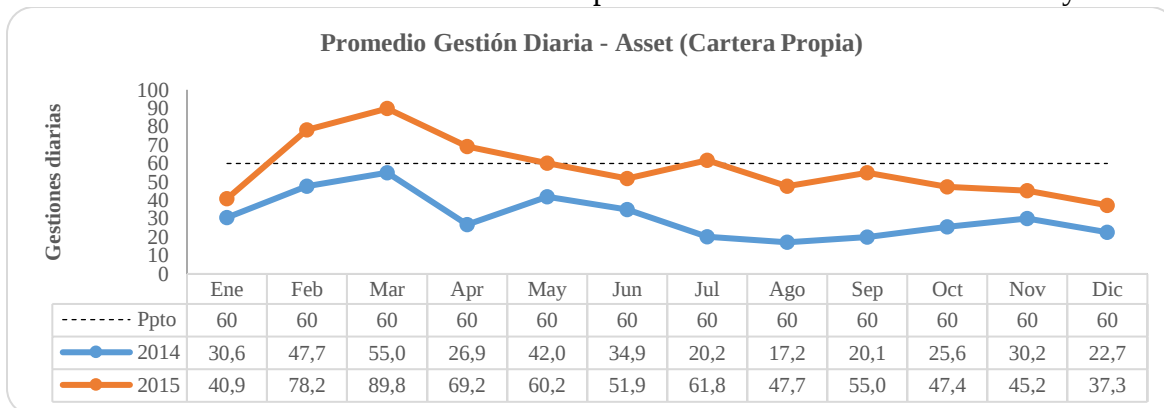
Tabla 4. Ausentismo de los Asesores de Cobranzas

Asesores de Cobranzas (32)	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	Total
Días de incapacidad	47	57	29	43	36	29	60	301
Días hábiles en el mes	21	19	21	19	21	20	21	142
Días hábiles de 32 asesores	672	608	672	608	672	640	672	4,544
Días incapacidad / días hábiles	7,0%	9,4%	4,3%	7,1%	5,4%	4,5%	8,9%	6,6%

Fuente: Bitácora de Ausentismo de los asesores de cobranzas oct-2015 hasta abr-2016.

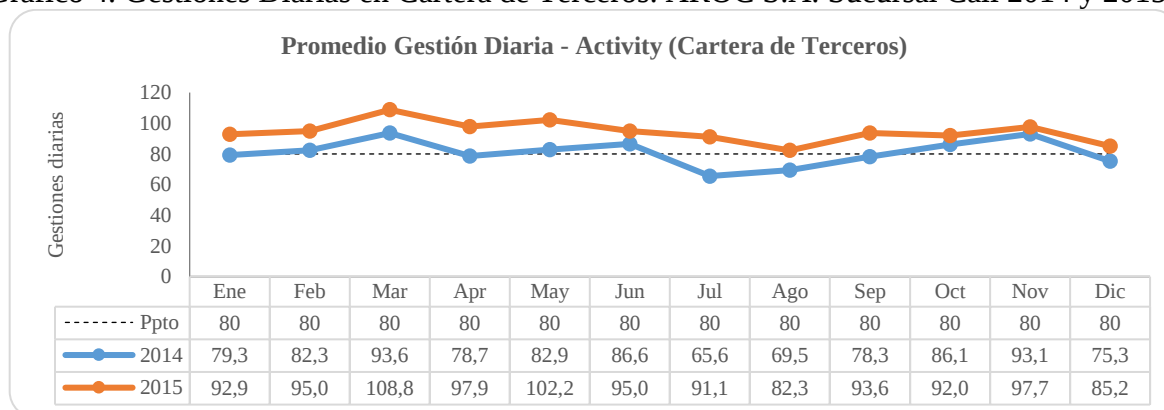
De igual manera, en la gestión de los portafolios asignados se tiene establecido unas metas diarias de gestión a los asesores de cobranzas que en promedio deben realizar al menos 60 gestiones diarias en el caso de la cartera propia (Asset) y 80 gestiones diarias en el caso de la cartera de terceros (Activity); para garantizar así el contacto efectivo con el cliente deudor y ofrecerles la mejor alternativa de negociación. Dicha situación se presenta en el Gráfico 3 e Gráfico 4, donde se evidencia que no se cumple conforme lo esperado por la compañía.

Gráfico 3. Gestiones Diarias en Cartera Propia. AROC S.A. Sucursal Cali 2014 y 2015



Fuente: Informe anual Presupuesto vs. Real, AROC S.A. 2014 y 2015

Gráfico 4. Gestiones Diarias en Cartera de Terceros. AROC S.A. Sucursal Cali 2014 y 2015



Fuente: Informe anual Presupuesto vs. Real, AROC S.A. 2014 y 2015

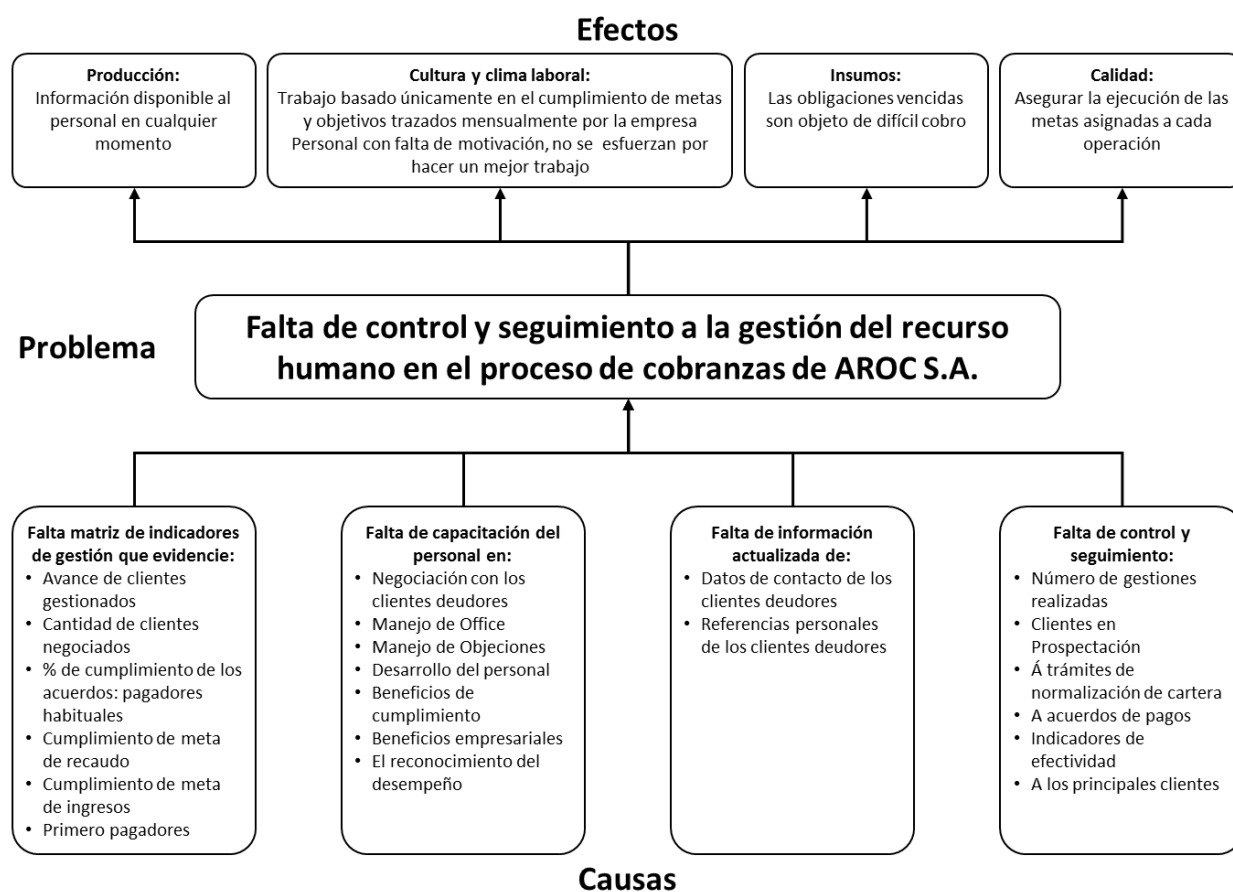
En 2014 la gestión diaria realizada por los asesores de cobranzas a la cartera propia (ver Gráfico 3) no logró sobrepasar en ninguno de sus meses el número de gestiones solicitadas por la empresa; para 2015 la situación mejoró en los primeros meses, sin embargo, al final del año, las gestiones por cartera volvieron a decaer por debajo de las 60 gestiones solicitadas.

Por otro lado, la gestión diaria que realizaron los asesores de cobranzas a la cartera de terceros (ver Gráfico 4), en 2014 tuvo un desempeño que se mantuvo cercano a las 80 gestiones solicitadas por la Empresa, y en 2015, la situación mejoró considerablemente manteniendo el promedio del número de gestiones diarias por encima de las gestiones solicitadas por la empresa.

Todo lo anterior, permite determinar que el problema central identificado en la empresa AROC S.A sucursal Cali, **hace referencia a la falta de control y seguimiento por parte de los coordinadores a sus equipos de trabajo y compromiso por parte de los asesores de cobranzas con el logro de los objetivos asignados.**

Las causas que dan lugar a dicho problema se dividen en 4 raíces, las cuales fueron identificadas mediante la realización de un árbol de problemas (ver Gráfico 5):

Gráfico 5. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Falta de un sistema de medición con indicadores de gestión

En la ejecución diaria de las actividades no existe un sistema de medición, que permita observar de avance de gestión del portafolio asignado en el cual se generen alertas automáticas a los asesores de cobranzas durante el transcurso del día, con lo cual cada empleado podría saber cuántas gestiones le faltan y realizarlas antes de terminar su jornada laboral diaria. Esta situación también se evidenció en las encuestas aplicadas tanto a coordinadores como asesores de cobranzas (ver Tabla 3). La generación de la información requiere de elaboración manual, lo cual toma un tiempo que el coordinador podría utilizar en la generación de estrategias de gestión, o análisis de las calificaciones de las bases de gestión para la reorientación de las estrategias implementadas al

inicio del mes. Debido a los ajustes contables, la información de ingreso por operación es generada tardíamente; por ejemplo, el cierre contable definitivo del año 2015 fue realizado en el mes de marzo de 2016, es decir después de tres meses; y el primer trimestre de 2016 tuvo su cierre contable a mediados del mes de mayo, es decir un mes y medio tarde. Lo anterior conlleva a que la retroalimentación de la ejecución de metas y objetivos empresariales que deben cumplirse mensualmente sea realizada meses después de la ejecución.

Es así, como se afecta el cumplimiento de las metas de recaudo e ingresos asignados desde la alta dirección; en el sentido de que al no tener oportunamente disponible la información no se puede retroalimentar al personal de cobranzas para que se comprometan con la ejecución de la meta mensual siguiente y el cubrimiento del desfase en caso de existir; en la sucursal Cali se gestiona la cartera de entidades financieras que tienen una alta exigencia en cuanto a indicadores de recaudo y localización de clientes, de igual manera esta situación se presenta con los inversionistas internacionales que esperan el retorno de su inversión en el tiempo planteado inicialmente.

Si se presentara una oportuna retroalimentación de los indicadores de gestión que inciden directamente en la producción, ayudaría al coordinador de cobranzas, en la optimización de su trabajo para el mejoramiento de ideas y estrategias que se realizan en el proceso de cobranzas. Adicionalmente, esto conllevaría a mejorar el canal de comunicación en cascada donde el coordinador, los líderes y los asesores de cobranzas tienen participación activa.

1.2 Falta de un plan de capacitación y motivación

El resultado frente a esta variable indica que los empleados necesitan capacitaciones en temas pertinentes a su labor de cobranzas, como son políticas de negociación, manejo de objeciones,

capacitación en Excel y temas específicos de cartera conforme a cada afiliado y la implementación de un plan de motivación para mejorar el clima laboral. Se evidencia que el 66% de los asesores necesitan capacitación permanente en temas inherentes a su cargo (ver Tabla 3).

La falta de capacitación influye en la cultura laboral para el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la empresa mensualmente. Mientras los empleados de AROC no tengan alineados sus objetivos laborales y valores personales con la cultura empresarial, su función dentro de la empresa será netamente enfocada en su bienestar económico; sin miras a seguir aportando con conocimientos novedosos para el mejoramiento tanto de sus funciones diarias como para la organización.

En cuanto a beneficios empresariales actualmente sólo se implementa el bono trimestral por cumplimiento de metas llamado “soy admirado en mi familia”, que consiste en un día de descanso y un almuerzo para compartir con la familia, y el “plan de estudios” se encuentra en proceso de análisis para ser aprobado por la presidencia de la compañía. Así mismo, perciben que el esfuerzo laboral no recibe el crédito que ellos esperan por parte de la empresa, esto hace que las personas no encuentren el compromiso y la identificación necesaria para cumplir de forma motivante cada una de sus funciones; además dan a notar que su compromiso solo se ve reflejado en su necesidad de un trabajo para obtener mayores ingresos, es por ello que los objetivos referentes al cumplimiento de una meta mensual siempre será asociada con las comisiones alcanzadas.

Con respecto al clima, el personal debe tener la capacidad de laborar en un ambiente de presión, con el fin de cumplir la meta que la empresa se ha trazado con su empresa afiliada; si no es bien aceptada la labor, puede llevar a incapacidades tal y como se puede apreciar en la Tabla 4

1.3 Falta de información / localización

En este punto fue reconocida, la necesidad de contar con información de localización de los clientes deudores en un 62% (ver Tabla 3) por parte de los asesores de cobranzas y coordinadores de la empresa, porcentaje considerado como primordial para lograr negociaciones con los clientes deudores.

En el sector de las cobranzas se considera que cerca del 70% del éxito para la negociación con los clientes deudores está en la localización de los mismos, es así como adquiere importancia el tener información de las referencias personales del deudor, referencias de codeudores solidarios, referencias de antiguos empleos de los codeudores, referencias de vecinos, referencias de vecinos de deudores y codeudores y referencias de clientes o proveedores del negocio del cliente.

Cuando se compra la cartera, las bases entregadas carecen de información de localización relevante para la gestión de cobro, en algunas entidades financieras una vez se castiga la cartera y los clientes se ilocalizan la misma es poco gestionada o se entrega a un tercero para ver si puede localizar los clientes deudores, utilizando las bases de datos propias y públicas a las cuales se pueda acceder. Esta situación es afectada a su vez, por la ley de protección de datos, la cual protege al cliente deudor.

Actualmente, las bases con la información de los clientes deudores se encuentra incompleta en un 50%¹, lo cual dificulta la posibilidad de contactar al cliente con el fin de ofrecer una solución de pago a su obligación vencida, este factor puede desmotivar al asesor de cobranzas y presentarse rotación de personal pues debe empezar por localizar a los clientes deudores para luego ofrecerles la solución de pago que más convenga a las partes, generando la comisión para la compañía y por ende para su nómina.

¹ Informe de calificación del portafolio de AROC diciembre 2015.

1.4 Falta de seguimiento y control

En este punto se evidencia la necesidad del control y seguimiento para la efectividad en el indicador de productividad el cual se encuentra en un 70% (ver Tabla 3).

Lo anterior, evidencia la necesidad de ejecutar un trabajo de calidad diariamente, por parte de los asesores de cobranzas y coordinadores para el cumplimiento de las expectativas de servicio contratado por los afiliados y las metas de la compañía; por lo tanto, la innovación debe ser parte importante en la gestión, pues se deben generar ideas diferentes para la gestión de los portafolios de tal suerte que conlleven a realizar la negociación con los clientes deudores.

Como se puede observar AROC S.A Cali, tiene falencias en Productividad, Cultura y clima laboral, Insumos, y Calidad, que afectan la ejecución de metas e indicadores de gestión.

1.5 Análisis situacional

En este capítulo presentamos el análisis del cliente interno y externo de la organización y la relación de la empresa con sus clientes afiliados, clientes deudores y competencia para la obtención de la información requerida con el fin de generar el diagnóstico sobre el estado del departamento de cobranzas de AROC S.A. y poder determinar oportunidades de optimización.

1.5.1 Análisis Interno

AROC es una compañía que tiene el mercado 60 años, lo cual le da la experticia, good will, y una solidez financiera para enfrentar los negocios y cambios del mercado. No obstante, lo anterior debe estar alerta a nuevas oportunidades de negocio y situaciones por el incremento de la

competencia que conlleva a una disminución de tarifas del mercado y mayor exigencia del cliente afiliado contratante de los servicios de recuperación de cartera.

La recuperación de la cartera de AROC S.A. es una apremiante necesidad para el funcionamiento general de la compañía si se tiene en cuenta que dos Unidades estratégicas de negocio son de cobranzas ASSET, administración cartera propia y ACTIVITY, administración de cartera de terceros y la tercera es de aval de títulos valores, SEP. Así mismo el perfecto equilibrio en el ingreso proveniente de las Unidades Estratégicas de negocio debe ser 33.33%, es decir que las UEN SEP, ASSET y ACTIVITY tengan la misma participación para evitar la concentración del ingreso en alguna operación o UEN, y por consiguiente la ejecución anual del presupuesto de ingresos.

Es importante anotar que la compañía hace 7 años, fue de las primeras que incursiono en la compra de portafolios de cartera a las entidades bancarias, estas compras son realizadas de manera individual, con inversionistas nacionales o con inversionistas extranjeros.

El mecanismo para la administración de cada compra de cartera es la creación de un vehículo financiero mediante el cual se administra toda la parte financiera de la compra y su posterior manejo y recuperación. Dado lo anterior, es importante para la compañía cumplir los presupuestos de ingresos en la unidad estratégica de negocio ASSET, por el retorno de la inversión esperada por los inversionistas.

En el proceso de evolución de la compañía y valor agregado estuvo la certificación en calidad de la norma ISO 9001 versión 2000, lo cual mejoro la forma de realizar el proceso de cobro de cartera de todos los sectores a los cuales se ofrece el servicio. La compañía acaba de ser certificada bajo la norma ISO 27001, seguridad de la información.

Personal: El mercado ha cambiado los requerimientos de personal ya que se necesitan asesores mejor capacitados para atender unos clientes deudores cada vez mejor informados sobre las políticas de cobro y leyes de protección al consumidor, lo anterior ha dificultado la continua selección de personal preparado.

Gestores de cobranzas: El personal que cobra cartera, debe gustarle cobrar por el tiempo que lleva la curva de aprendizaje, el cual generalmente es de 3 meses para empezar a producir, lo anterior conlleva a que el personal se aburra y se retire.

Este recurso debe ser preparado para atender los diferentes tipos de clientes deudores para lograr la recuperación de la cartera.

Debe tener conocimientos en:

- Excel
- Negociación
- Manejo de objeciones
- Habilidad para ofrecer la mejor solución al cliente deudor
- Orientación al logro
- Conocimiento de lo que se espera de el
- Disponibilidad para laborar horas adicionales en la jornada laboral
- Manejo de la frustración cuando no logra las metas

En AROC se debe enfatizar en:

- Capacitación en negociación
- Manejo de objeciones

- Contratación de personas mayores a 40 años con obligación financiera para que logren los objetivos esperados.
- Normas legales
- Aspectos jurídicos que soporten una buena negociación.

Supervisores o coordinadores de cobranzas: En la actualidad en el mercado no se encuentra fácilmente supervisores de cobranzas preparados con todas las exigencias de los clientes afiliados como son excelente manejo de Microsoft office, asignación de tareas diarias, retroalimentación de gestión a los asesores, atención de visitas de seguimiento, generación de visitas y campanas de negociación, presentación de informes, liderazgo para hacer control y seguimiento a los equipos de trabajo en pro de la consecución de las ambiciosas metas de recuperación de los afiliados.

En AROC S.A. tiene supervisores que son funcionarios a quienes se les ha dado la oportunidad, pero no tienen el liderazgo suficiente para manejar un equipo de trabajo por cuando no lo habían hecho al momento de dárseles la oportunidad laboral y su personalidad no les permite hacerlo.

Estos funcionarios deben ser cambiados por supervisores con experiencia en manejo de personal y proactividad en la ejecución de las funciones, así mismo se debe conseguir un funcionario que ejecute los diferentes informes de los afiliados porque el supervisor actual es un supervisor que se encarga de toda la parte operativa que le exige el afiliado como son informes diarios de retroalimentación y no le queda tiempo para hacer control y seguimiento a los gestores de cobranza.

Dado que la supervisión es una función clave en el logro de los resultados de cobranza se necesita que quien asuma esta posición posea la habilidad de:

- Identificar el entorno de sus responsabilidades para comprender lo que se espera de su labor y el valor que aporta a su equipo.
- Identificar con precisión el ciclo de supervisión, así como sus herramientas para monitoreo y capacitación.
- Analizar los aspectos relevantes en el proceso de comunicación que ocurre durante la cobranza para capacitar a quienes realizar dicha labor.
- Realizar la implementación de estrategias, diseño de procesos, métricas básicas etc.

1.5.2 Análisis externo

Divisa dólar: Cabe anotar que cuando la compañía compra solo adquiere préstamos en dólares, por lo cual el alza en la divisa afecta los estados financieros y hace apremiante la recuperación de la cartera para cumplir con los préstamos adquiridos.

1.5.3 Competencia

Profesionales en derecho: En el área de cobranzas existe mucha competencia, un profesional en derecho puede ofrecer el servicio a unos costos inferiores pues el trabajo solo en una oficina con una secretaria, y de ser necesario continuar con un proceso ejecutivo. Su principal desventaja es la fama que tienen de no hacer seguimiento a los procesos y que se quedan con el dinero.

Empresas de cobranzas: Existen alrededor de 40 empresas de cobranzas que compiten en las licitaciones y negocios del mercado, el valor adicional es trayectoria o good will, pero definitivamente la recuperación es lo relevante en este medio a la hora de elegir un operador de cobranzas.

Entre los principales competidores de AROC se tienen empresas nacionales y regionales que compiten por los clientes de los diferentes sectores de la economía y que prestan sus servicios de cobro de cartera preventiva, administrativa, prejurídica y jurídica, entre ellos se tiene a: Expertcob, CAC Abogados, Aecsa, Gerc, Serviefectivo, Intercobros, León y Asociados, Conalcreditos, Andes Bpo, Mundial de Cobranzas, Grupo Consulto Andino, Sistemcobro, Financreditos, Corfinanzas, Konfigura Capital y Otros.

Exfuncionarios con empresas de cobranzas: Muchas de las empresas que existen pertenecen a exfuncionarios de las más grandes que se retiran o son retirados y establecen el negocio de cobranzas, pues ya conocen el funcionamiento y dado que la inversión inicial no es tan significativa permite entrar a competir, su principal desventaja es la falta de recursos para atender todas las solicitudes de los afiliados actuales.

Cliente Afiliado: El cliente afiliado que toma el servicio para la recuperación de cartera hoy día es un cliente conocedor de su cartera con el siguiente perfil:

- Ofrece Tarifas bajas
- Demanda atención diaria con informes parciales de ejecución
- Solicita gestión en su aplicativo
- Realiza presencia a través de analistas para hacer seguimiento al personal.
- Exige informes diarios, semanales y mensuales.
- Demanda visitas de terreno
- Exclusividad de personal para su cartera

Cliente deudor: deudor posee el siguiente perfil:

- Conocedor de las normas legales

- No le interesa estar reportado en una central de riesgos
- Cliente preparado que no se deja convencer fácilmente
- Pero también necesita solucionar un problema financiero por lo tanto está atento a que le atiendan para solucionar su problema financiero.

¿Cómo se realizan las compras de cartera?: Para la inversión en compras de portafolios de cartera la compañía ha realizado alianzas estratégicas y ha creado unos vehículos financieros para el manejo integral de cada proyecto en todas sus etapas y actividades. Es así como cada vehículo tiene su personal de cobranzas exclusivo, el cual es entrenado para cada portafolio en particular.

1.5.4 Alianzas estratégicas

La visión de integración de soluciones de crédito y cobranzas ha exigido a AROC soportarse en unas claras alianzas con grandes organizaciones del medio para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. A continuación, se destacan las principales alianzas:

Ascredibanco y Redeban Multicolor: Estas compañías son los operadores de las tarjetas de crédito VISA y Máster Card y a través de su amplia red de datafonos se utiliza su infraestructura para agilizar la verificación de las transacciones con cheques. Últimamente, han sido certificados por Redeban para operaciones de administración de tarjetas de crédito de marca privada. Esta Alianza esta soportada bajo los contratos de prestación de servicios N° 34208213 del 2 de Septiembre de 1993 (Ascredibanco) y el N° 162456B del 27 de Octubre de 1996 (Redeban Multicolor).

Andina 1 Ltda: Es la constitución de una sociedad Limitada, para la compra, administración y recuperación de un portafolio de cartera hipotecaria en participación con la sociedad CARVAL. Sociedad constituida en 19 de Diciembre de 2006.

Compañía de Gerenciamiento de Activos Ltda.- CGA: Es la constitución de una sociedad Limitada, para la compra, administración y recuperación de unos portafolios de cartera de consumo, comercial e hipotecaria, así como, de un portafolio de finca raíz, en asocio con las compañías, CARVAL, AIG e IFC. Compañía constituida el 28 de Junio del 2007.

Plataforma: Sociedad constituida para la compra, administración y recuperación de portafolio de cartera del BBVA.

Reintegra: Sociedad constituida para la compra, administración y recuperación de cartera de Bancolombia. En asocio con la IFC del Banco Mundial y la Banca de inversión de Bancolombia.

Viva & Co: Sociedad constituida para la compra, administración y recuperación de cartera de Davivienda. En asocio con la banca de inversión de Bancolombia.

New credit: Vehículo de inversión directa de AROC para la compra de portafolios de cartera propia.

Conciliarte: Sociedad constituida con la compañía Estadounidense CREDIGY, con robustas operaciones en Canadá, USA, Europa y Brasil. Sociedad que tiene por objeto la compra de portafolios de cartera originada en entidades tales como BBVA, Davivienda, Banco de Occidente, AV. Villas, HSBC, Corpbanca, Macrofinanciera y WWB entre otras.

1.6 Formulación de la pregunta problema

¿Cómo sería la gestión de control del recurso humano en el proceso de cobranzas de AROC S.A.?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el proceso de cobranzas de AROC S.A. que permita la mejoría en su proceso operacional.

1.7.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico a la gestión del control del Recurso Humano en el proceso de cobranzas de la firma AROC S.A. sucursal Cali para el periodo 2014 y 2015 y su gestión de control actual.
- Conocer las mejores prácticas en la gestión del control del Recurso Humano y los procesos referenciados a cobranzas.
- Proponer un sistema de gestión para el control del recurso humano, que se ajuste a las necesidades del proceso de cobranzas de AROC S.A. sucursal Cali, según brechas encontradas.
- Validar el sistema de gestión propuesto, resultado de la adaptación a los enfoques referenciados, concluyendo y recomendando sobre la implementación del sistema en AROC S.A. sucursal Cali.

1.8 Justificación

Esta investigación se realizará con el fin de incrementar la productividad de los asesores de cobranza de AROC S.A. en la regional Cali; debido a que en 2014 y 2015 no se cumplieron las metas propuestas ni en los ingresos, ni en los recaudos.

La conveniencia está dada que, al lograr los objetivos esperados, se mantendrá la confianza de los inversionistas, la confianza de los afiliados, se obtiene una mayor asignación de cartera para gestionar, una conservación de la imagen de la empresa, se da la posibilidad de obtener nuevos afiliados o clientes y la relación costo-productividad de cada funcionario mejorará.

El beneficio de realizar esta investigación, está dada para obtener el rendimiento esperado por los inversionistas, mejorar posibilidad de comisionar para los empleados, dar la oportunidad de realizar actividades de bienestar a los empleados con el fin de mejorar su motivación.

Los afiliados o clientes también se verán beneficiados, debido a que logran cumplir las metas de recaudo establecidas en los portafolios asignados; así mismo los clientes deudores obtendrán el beneficio de una excelente atención con soluciones que permitan normalizar sus obligaciones vencidas.

El desarrollo de esta investigación ayudará a resolver el problema del menor ingreso registrado en el año 2015 y orientará al personal a la ejecución del presupuesto de recaudos e ingresos para el año 2016; así mismo, permitirá a los empleados garantizar una comisión que le permita alcanzar sus objetivos personales. Por otro lado, tanto la compañía como los cargos asignados en cada operación asegurarán su sostenibilidad en el tiempo, y a su vez generarán ahorros, debido a la reducción del costo de capacitación ya que la rotación de personal disminuiría.

2 Marco referencial

2.1 Historia de los call centers

Los call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.

Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Lo anterior, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

2.1.1.1 Evolución de los contact center

La evolución de los contact centers ha sido permanente pues la demanda ha ido solicitando nuevos servicios que la misma tecnología ha ido produciendo para satisfacer tales necesidades; en la Tabla 5 se pueden apreciar cómo ha sido la evolución de estos a partir de los años 60.

Tabla 5. Evolución de los Contacts Centers

	DECADA 60	DECADA 70-80	DECADA 90	DECADA 2000
Tecnología básica	Línea telefónica gratuita	ACD distribución automática de llamadas	CTI integración ordenador telefónico	Adaptado a la web y call center virtual (integración de los medios de contacto)
Funciones	• Respuestas estandarizadas para reclamaciones • Estandarización oficina de reclamaciones	• El número y tipología de clientes se incrementa • Fábrica de reclamaciones	• Demanda de servicios orientados al cliente • Procesos de comunicación dinámicos y de larga duración • La organización aprende de sus clientes • Lugar de escucha (atención) y comunicación • Hacer frente al stress • Enfrentarse a los compañeros • La dirección distribuye los sistemas de conocimiento (en el ordenador) • Manejo de conocimientos internos y externos • Entender e interpretar preguntas • Manejo de imprevistos • Muy buenas técnicas de comunicación • Centrado en la comunicación continua y dinámica con el cliente	• “Show and tell” (Navegación orientada por teléfono) • Nodo de marketing, negociación y venta • Desarrollando sistemas de conocimiento distribuido • Técnicas de negociación • Manejo de imprevistos • Hacer frente al stress • Trabajo en equipo • Centrado en las relaciones, las ventas y trust building, (generación de confianza)
Conocimiento profesionales	• Conocimientos limitados individuales • Escaso dominio de las técnicas de comunicación • Tareas repetitivas • Operador telefónico como puesto de trabajo • Centrado en: llamada corta y resolución de una llamada	• Conocimientos específicos individuales • Escasas y específicas técnicas de comunicación • Tolerancia a altas cargas de trabajo • Puesto de trabajo aislado y apartado • Centrado en: llamada corta y resolución de una llamada		
AROC S.A.	Nace AROC	Se convierte en el primer buro de crédito	Creación de nuevos servicios	• Alianza con IFC • Compra de obligaciones • Crecimiento

Fuente: CALL CENTERS: Tendencias y problemas. Sebastiano Bagnara, Universidad de Siena.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Gestión del control

El control es una de las 4 funciones que hacen parte de la administración, así como también lo es la planeación, la organización y la dirección (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Proceso Administrativo: Interacción de las Funciones Administrativas



Fuente: Idalberto Chiavenato (2007), Introducción a la Teoría General de la Administración.

Por otro lado, el concepto de “Control” según la Real Academia Española - RAE² (2014), tiene varios significados, entre los cuales se destacan: “Definir los patrones de desempeño”, “Monitorear el desempeño”, “Comparar el desempeño con los estándares” y “Emprender la acción correctiva para garantizar el logro de los juegos”.

Para Furlán (2008), “el control es la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas” (p.65).

Así mismo, para Pérez-Carballo (2006) “el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (p.21).

² La Real Academia Española (RAE): Es una institución cultural con sede en Madrid (España), fundada por Juan Manuel Fernández Pacheco en 1713.

Estas definiciones indican 2 cosas importantes: la primera es que da a entender que el control es una parte fundamental de la gestión, y que, sin control, no habría gestión; y la segunda, indica que estos dos términos se encuentran directamente relacionados debido al enfoque que tienen en cuanto a la consecución de unos objetivos.

Tal y como afirman Dextre y Del Pozo (2012) “El control se establece relacionado al esquema de la estructura de organización que adopta una entidad” (p.69), y requiere cubrir cuando menos los siguientes pasos:

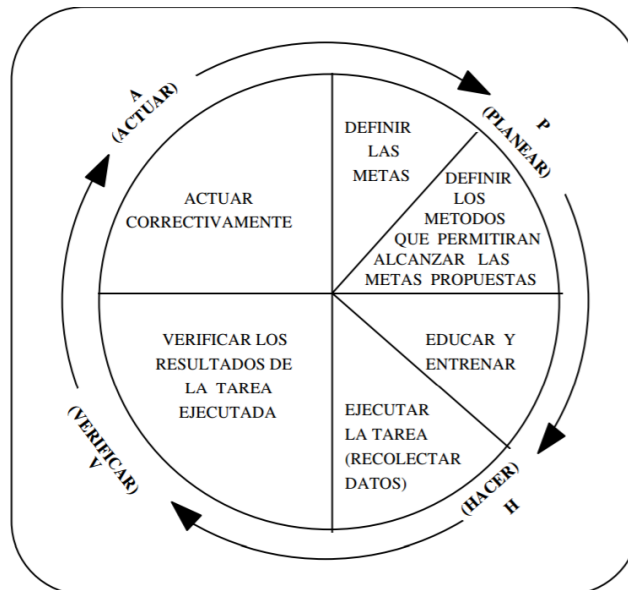
- Implantar normas y métodos para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento
- Comprobar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas
- Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento
- Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión

Todo esto da a entender que el control consiste en comprobar o verificar lo que se está haciendo, asegurando el progreso de las actividades planificadas para lograr el objetivo definido, con un mínimo de desviaciones; ya que el establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas para ese plan y la ejecución exitosa por parte de cada miembro no siempre asegura que el proceso tenga éxito, porque es común que se presenten desvíos, contradicciones, errores de concepto o fallas en la comunicación que demanden acciones correctivas con la mayor celeridad posible.

Es así como el ciclo de Control desarrollado por Edwards Deming, también conocido como ciclo PHVA (siglas que se deben a: Planear, Hacer, Verificar y Actuar) se convierte en el método

que permite a las empresas controlar o gestionar sus procesos, ya que este puede utilizarse para mantener y mejorar las “directrices de control” de los mismos (ver Gráfico 7).

Gráfico 7. Ciclo PHVA de Control de Procesos



Fuente: Ciclo PHVA - International Organization for Standardization - ISO, Ginebra: 2015.

Es así como el control de procesos, se establece a través del ciclo P.H.V.A, el cual está compuesto por las cuatro fases básicas del control:

Planear (P): En esta etapa se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, además se crea la manera para alcanzar las metas propuestas. Esta etapa contiene cuatro pasos a seguir que consisten en la identificación del problema, descripción del fenómeno, análisis de causas y plan de acción.

Hacer (H): En esta etapa, se ejecutan las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la etapa de planeación. Así mismo se realiza el análisis de las causas que provocaron la aparición del problema y la búsqueda de alternativas

de solución, para después implementar las mejoras, y de esta manera proporcionar la solución que se considere más apropiada para resolver el problema. Durante todo este proceso se recomienda que se utilice la toma de decisiones por consenso.

Verificar (V): En esta etapa se realiza el seguimiento tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada, se miden los procesos y productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos, y finalmente se informan los resultados. Las mismas técnicas que fueron utilizadas durante la fase de plantación para evaluar y detectar áreas de oportunidad para el mejoramiento pueden ser utilizadas durante esta fase. Los histogramas, las gráficas de control o las gráficas de tendencia en el tiempo deben mostrar en forma cuantitativa el grado de mejoramiento alcanzado con la implantación de las acciones aprobadas en la fase de hacer. De esta manera se logra verificar la evidencia del impacto de la mejora.

Actuar (A): Esta es la etapa en la cual el usuario toma los desvíos detectados y actúa de modo que el problema no se repita nunca más. Esta etapa consiste en incorporar los ajustes necesarios que se hayan evidenciado en la etapa de verificación. En esta etapa es importante garantizar que la experiencia adquirida no solamente en el problema analizado, sino también en la capacidad y habilidad para trabajar en equipo, sirva de base para lograr una mayor efectividad en la solución de problemas futuros (UNAB, 2006, p.5).

Por lo tanto, se puede decir que la “Gestión del Control”, analiza el cómo se debe llevar a cabo el control a través de una estructura basada en la organización de la entidad para enfrentar con éxito los riesgos del negocio. Tal y como afirma Amaru³ (2009) significa que “el proceso de

³ Profesor de Gestión de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo es también el autor de libros de gestión publicados por la Editorial Atlas, libros técnicos y científicos (LTC), Pearson Pearson Brasil y México.

control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo” (p.377).

Sin embargo, no debe excederse en los controles, ya que estos deben ser funcionales, imparciales y rentables, es decir eficientes, pero no engorrosos. Por otra parte, sean cuales fueren las conclusiones a que conduzcan deben tomarse en consideración de inmediato, con el fin de proponer nuevas formas de actuar para que se ajuste el comportamiento y actuación del recurso humano involucrado logrando así conseguir mejores resultados.

2.2.2 Recurso humano

A lo largo del tiempo, el concepto de “Recurso Humano” ha evolucionado especialmente en el contexto empresarial; así mismo la dirección de personas ha pasado por diferentes etapas y reflexiones.

Según Pérez (2014), en la actualidad, el recurso humano es considerado el activo esencial de una organización, debido a que en él se invierten recursos con el fin de obtener posteriormente mejores resultados; es así como el recurso humano aporta su capacidad productiva para convertirse en generador y portador de conocimientos que hacen que se le reconozca hoy como verdadero factor de competitividad.

Esta investigación tendrá en cuenta la evolución teórica de algunos autores sobre el recurso humano especialmente en conceptos sobre la dirección de personal; tal y como es el caso de:

Frederick Winslow Taylor⁴, quién entabló uno de los primeros conceptos como fue la “Administración del Personal”, donde en ella promovió la organización científica del trabajo; esto

⁴ Ingeniero norteamericano nacido en Pennsylvania en 1856, ideó la organización científica del trabajo o taylorismo, el cual se expandió por los Estados Unidos desde finales del siglo XIX.

le permitió determinar de manera científica un estándar de trabajo, con lo que logró crear para su época una revolución mental y un trabajador funcional.

Sin embargo, el principal problema de este concepto, fue su carecimiento de un enfoque tanto sistémico, como estratégico, ya que se centró en las tareas por separado y no en la alineación de los objetivos individuales y organizacionales. Debido a estas limitaciones y a los adelantos científicos, es que surge el concepto de “Administración de Recursos Humanos”.

Uno de los principales autores en este concepto es Idalberto Chiavenato⁵, quien ofrece una definición que tiene en cuenta al personal como un recurso valioso, no sólo por el logro de los objetivos o metas de la empresa, sino también el de las personas que laboran en esta. Por lo tanto, para Chiavenato la “Administración de Recursos Humanos” es:

“La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2000).

Es decir que este concepto se centra primordialmente en el desarrollo de los objetivos individuales mediante la preparación de los trabajadores, lográndose apreciar un enfoque más estratégico; así mismo, se sitúa a la empresa como un medio que ayuda a satisfacer las necesidades de sus colaboradores y que a su vez obtiene resultados, según el desempeño de éstos.

⁵ Filósofo y pedagogo brasileño nacido en Sao Paulo, Es uno de los autores brasileños más reconocidos y admirados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica. Ha obtenido dos reconocimientos como Doctor Honoris Causa en universidades latinoamericanas y ha sido consultor, conferencista y docente en las principales universidades en Brasil, México, Portugal, España y en toda Latinoamérica.

El siguiente concepto a describir es la “Gestión de Recursos Humanos”, el cual surge en la segunda mitad del siglo XX y uno de los principales autores es Armando Cuesta Santos⁶, el cual define que “la Gestión de Recursos Humanos comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral” (Cuesta, 2005, p.25); es decir, que para este concepto el rasgo más relevante es que considera al factor humano como un activo, y no como un costo o un gasto; dando así un enfoque más sistémico y organizado al proceso de formación del personal.

Por lo tanto, la actividad de Gestión de Recursos Humanos pasa por un proceso de grandes cambios, principalmente para conseguir los niveles de competitividad necesarios, debido por alto dinamismo y desequilibrio en los mercados, y por la expansión de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones de manera masiva en los últimos años; es entonces donde el trabajador se debe percibir como una pieza clave y fundamental en el alcance de los niveles de competitividad requeridos para que la empresa se mantenga en el entorno moderno e inestable.

Es así como el éxito o el fracaso de una empresa está en las manos de los Recursos Humanos, por lo tanto, se hace necesario para una empresa pensar de manera estratégica y desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que le permita establecer una integración sistémica de todos los miembros y garantice climas organizacionales efectivos. Tanto el reconocimiento por méritos, como la superación personal, permiten disponer de una fuerza laboral eficiente y eficaz a la cual se le motiva a alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran y al mismo tiempo lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

⁶ Psicólogo de la Habana, Su ámbito actual en la docencia universitaria de posgrado y en la investigación científica se desarrolla en la gestión de recursos humanos y del conocimiento. Ha publicado más de medio centenar de artículos científico-técnicos, de casi una veintena de libros publicados, varios han constituido textos básicos de la Educación Superior en Cuba y en las Maestrías y cursos de postgrados en el extranjero.

De esta manera es que Cuesta (2010) desarrolla el concepto de “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”, donde describe que es: “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (p.48).

Por consiguiente, se hace necesario que Gestión Estratégica de Recursos Humanos estimule la generación de competencias como una ventaja competitiva empresarial básica que se centre en organizar a los trabajadores de acuerdo con la estrategia de la organización para lograr con éxito sus objetivos y metas; otros de sus objetivos son:

- Atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo
- Retener y motivar a los empleados
- Aumentar la productividad
- Mantener un clima laboral favorable
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente

Así mismo, Cuesta (2007) considera que las actividades claves de la Gestión Estratégica del Recurso Humano son:

- Tener un inventario de personal
- Evaluar el potencial humano
- Diseñar métodos y puestos de trabajo con los profesigramas asociados
- Destacar el valor de la Ergonomía
- Organizar actividades de planeación y optimizar las plantillas

- Seleccionar el personal mediante headhunting (Cazatalentos)
- Evaluar la formación y el desempeño
- Mejorar el clima organizacional y la motivación
- Reubicar trabajadores (outplacement)
- Ejecución de una auditoría periódica

Todos estos objetivos y actividades se centran en las relaciones humanas entre individuos. Dávila (1985) presenta como principales temas dentro de la teoría de relaciones humanas, las siguientes:

- Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad
- Liderazgo, dirección o supervisión
- Trabajo en equipo y dinámica de grupos

2.2.2.1 Motivación

Dentro del tema de “motivación, satisfacción en el trabajo y productividad”, Chiavenato (2000), presenta una recopilación de los principales autores y aportes en este tema, entre los cuales se encuentran: la pirámide de necesidades de Maslow, los factores de satisfacción de Herzberg, las expectativas y recompensas de Vroom y el éxito en situaciones competitivas de MacClelland.

Maslow (1954), manifiesta que “Las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles regularmente satisfechas sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional”.

Para Hersberg (1968), "La realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo en sí, son factores que provocan la satisfacción de los colaboradores".

Al respecto Vroom (1972), manifiesta que "La motivación se puede establecer en función de: expectativas, y recompensas".

Y MacClelland considera que "Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas".

2.2.2.2 Liderazgo

Así mismo, para el tema de "liderazgo, dirección o supervisión", Ruiz (2009), presenta un consolidado de los principales autores y aportes en este tema, entre los cuales se encuentran: el liderazgo identificado por los rasgos de Schermerhorn, Hunt y Osborn, el liderazgo según los patrones de conducta de Robbins, el liderazgo situacional de Fiedler, Vroom, Yetton, Evans y House, y el liderazgo transaccional de intereses entre líder y colaborador, presentado por Burns, Bass, Steidlmeier, Cardona, y el liderazgo transformacional que mejora la relación líder y seguidor expuesto por Avolio, Cardona, Mendonca y Cascio.

En el liderazgo de rasgos, Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), consideran que "Los rasgos distinguen a los líderes del resto de personas, y que permiten identificar a los líderes efectivos de los que no lo son".

De igual manera Robbins (1994), establece que "Hay una serie de rasgos asociados de forma constante a los líderes con éxito. Impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto, son algunos de ellos".

En el liderazgo comportamental, Robbins (1999), establece que "Los patrones de conducta o estilos de liderazgo, logran que el líder pudiera influir, de forma eficaz, sobre el resto de personas de su organización, y su interés reside en la posibilidad de diseñar acciones formativas".

Con referencia al liderazgo situacional autores como Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971), exponen que "No existe un único estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder, lo que conlleva a tener en cuenta diferentes factores para que el liderazgo sea efectivo (p.e. complejidad de la tarea a realizar por el colaborador, tipo de tarea, grado de control que la tarea permite, retroalimentación de la tarea, grado de tensión y apoyo en el grupo)".

Al respecto Gillen (2006) considera que "Uno de estos factores está íntimamente relacionado con el subordinado/colaborador, concretamente con su formación, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez, etc. Este nuevo enfoque centra su interés en la importancia del papel desempeñado por el colaborador, y en consecuencia, en comprender las expectativas de éste sobre la relación y en mejorar la relación que se da entre el líder y el colaborador".

Si analizamos el liderazgo transaccional, los autores Burns (1978) y Bass (1985) exponen que el "El liderazgo es un proceso transaccional o de intercambio, definiendo la relación entre líder y colaborador como una transacción de intereses en virtud de la cual el colaborador obtiene determinadas recompensas inmediatas y tangibles por ejecutar las órdenes del líder o por obtener un buen rendimiento."

De igual manera Bass y Steidlmeier (1999) exponen que "El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, de tal modo que el líder o bien motiva a los seguidores a través de sus promesas, alabanzas y recompensas o bien corrige sus comportamientos a través de la retroalimentación negativa, reprobación, amenazas o acciones disciplinarias."

Es así como el autor Burns (1978) establece que "El líder transaccional antepone sus propias necesidades a las de sus seguidores".

Cardona (2000), establece que "El liderazgo transaccional puede obtener el máximo resultado de la relación mediante otro tipo de asociaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente".

En cuanto al liderazgo transformacional, Bass y Avolio (1994), exponen que "El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente".

Para Cardona (2000), "Esta relación en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio lo hace, más bien, sobre aspectos sociales".

Según Mendonca (2001), "Los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment (delegación de poder/autoridad, toma de decisiones, etc.) y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores".

Es así como Cascio (1995), establece que "La relevancia que presenta este modelo de liderazgo en las organizaciones actuales para obtener creatividad y los mejores esfuerzos de los seguidores. El hecho de que este liderazgo motive a los colaboradores no sólo a través de cubrir necesidades de orden inferior (p.e. alimento, seguridad, etc.) sino mediante la satisfacción de también aquellas de orden superior (p.e. autoestima, autorrealización y el logro de los talentos y potencialidades personales)".

El liderazgo transformacional para Whetstone (2002), "Hace que este liderazgo sea más efectivo, productivo, innovador y satisfaga mejor a los seguidores que el de tipo transaccional".

Según los autores Kanungo y Mendonca (1996), "La mejora de este modelo con respecto al transaccional se llega a alcanzar, incluso, en términos éticos, ya que su mecanismo de funcionamiento le confiere una mayor probabilidad de ser ético".

2.2.2.3 Trabajo en equipo

En cuanto al tema de dinámica de grupos y trabajo en equipo Delahanty (1996), también expone una compilación de los principales autores y aportes en este tema, entre los cuales se encuentran: las dinámicas de grupos presentadas por Cartwright, Zander, Shaw, Adorno y Horkheimer, y el trabajo de equipos autodirigidos expuestos por Argudín, Group, Morales de Romero, Benavides, Díaz y Márquez.

Morales de Romero (2009), establece que "Los equipos autodirigidos son un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo.

Para el Grupo Kaizen (2009), "Los EAD tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y lo envían a otros equipos. Las llamadas "Competencias de Equipo", están asociadas a conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a un trabajo (a uno o más roles o responsabilidades), correlacionan con rendimiento en la tarea, puede ser medidas contrastándola con estándares bien aceptados y, pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo".

Los autores Argudín (2005), Hay Group (2004) y Morales de Romero (2000), manifiestan que "La competencia representa una característica subyacente del individuo, relacionada de forma causal con una ejecución efectiva o superior, la cual puede ser medida de forma confiable, diferenciando significativamente los trabajadores promedio de los de ejecución superior".

Para Benavides (2002), "Las competencias están asociadas a comportamientos y destrezas visibles que las personas aportan en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria".

El planteamiento de Díaz y Márquez (2008), al respecto es que "Las requeridas para desempeñar con éxito un determinado puesto de trabajo, generan un patrón y norma para la selección del personal, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal. Es así como se determinan que existen las siguientes competencias: técnicas (relacionadas con la experticia en el área laboral), gerenciales (para hacer eficiente el equipo internamente y en sus relaciones con los clientes) y personales (de crecimiento e integración grupal)".

Es así que Morales de Romero (2000b), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000), expresan que "Las competencias asociadas al ser psicológico del individuo, corresponden con las variables siguientes: motivaciones, representadas por los motivos sociales: logro, poder y afiliación; la expectativa: autodeterminación y las actitudes: apertura al cambio y flexibilidad".

Con relación a las dinámicas de grupo encontramos la posición de Cartwright y Zander (1967), Shaw (1976), los cuales manifiestan que "Las dinámicas de grupo son formación, membresía o afiliación, cohesión, compatibilidad, estructura de grupo (tamaño, poder, liderazgo, patrones de comunicación)".

La opinión de Adorno y Horkheimer (1956) es que "Si bien la teoría dinámica debe ser aplicable a los grupos con interdependencia de su tamaño, porque satisface la condición de la dependencia reciproca de las partes, y de las partes y el todo, los trabajos de esta escuela ponen más el acento en los grupos pequeños, en los cuales. por lo demás, es más fácil reconocer empíricamente la relación de interdependencia".

De esta manera se puede identificar que el papel del recurso humano en las organizaciones actuales ha pasado de ser operativo a ser estratégico, debido a que su importancia radica en ser cada vez más competentes, con lo que se evidencia la necesidad de gestionar adecuadamente los climas organizacionales adecuados que contribuyan a su satisfacción y motivación laboral, y así mismo a desempeños laborales superiores.

2.2.3 Proceso de cobranzas

Al igual que el crédito, la cobranza puede ser considerado como un servicio, que ofrecen las empresas para mantener a sus los clientes y abrir la posibilidad de volver a prestar a éstos; también puede considerarse un proceso estratégico clave para generar un hábito y una cultura de pago en los clientes; y puede ser visto como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

La cobranza es una parte integral del ciclo del crédito y ha sido delegada en empresas dedicadas a esta actividad con la suficiente expertica, con personal altamente capacitado y con la tecnología necesaria para llevar a cabo las diferentes actividades propias de la actividad de cobro. Durante este proceso, la organización recibe una retroalimentación valiosa de los clientes sobre las políticas generales de la compañía y algunas actividades específicas de sus procesos.

Tal y como señala Rubio (2010), “La Gestión de Cobranzas es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio; y tanto la calidad como la eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia para su adecuada ejecución” (p.38).

Por otro lado, Wittlinger, Carranza y Mori, (2008) señalan que:

“La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones” (p.3).

Sin embargo, muchos problemas que se presentan en las cobranzas pueden evitarse si se asegura que algunos de los procedimientos previos al proceso de cobranza sean realizados correctamente. Con lo cual, se debe considerar que el éxito del proceso de cobranzas inicia incluso desde el momento en que se evalúan las solicitudes de crédito; sin embargo, gran parte del éxito también se debe a la auditoría permanente de las facturas vencidas y por vencerse, y al control sobre el personal que atiende el proceso.

2.3 Estado del arte

Dentro de la búsqueda realizada no se encontraron investigaciones que diseñen un sistema de gestión de control; por esta razón se realizó la búsqueda en relación con los temas de diseño, mejoramiento, gestión del control, recurso humano y call centers; esta búsqueda se hizo a nivel nacional y de Latinoamérica encontrando en los repositorios de distintas universidades estudios de investigación relacionados con este proyecto que dan importantes pautas su desarrollo (ver Tabla 6).

Tabla 6. Investigaciones Consultadas

Nº	Título	Autor	Institución y año
1	Herramienta para el apoyo en la toma de decisiones para las áreas de venta y mercadeo del Call Center de la empresa BCS	Rojas Varela, Steven Julián	Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. Sede Tuluá, 2014
2	Diseño de un sistema de control interno para el área del Call Center de la Compañía "Catálogo San Jerónimo S.A.S."	Galvis Santiago, Laura Daniela Gómez Padilla, Gustavo Adolfo	Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Zarzal, 2015
3	Diseño de una estrategia de CRM (Customer relationship management) para la empresa Impormedical Equipos y Suministros Médicos S.A. de la ciudad de Palmira	Lozano Duque, Jessica Cristina	Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Palmira, 2014
4	Diseño del CRM como estrategia de fidelización de clientes en la Estación de servicios Gazel S.A. en la ciudad de Palmira	Muñoz Zapata, Fabian Andrés González Bernal, Diego Armando	Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Palmira, 2007
5	Estudio de factibilidad para la implementación de un sistema CRM en la mediana empresa en Cali	Guarnizo Cardona, Diego Fernando Perea Castro, Juan Fernando	Universidad del Valle, 2013
6	Caracterización del proceso de entrenamiento y plan de mejoramiento para Contact Center Américas - Campaña Central de Citas Comfandi Cali	Penagos Martínez, Luis Alberto	Universidad del Valle, 2008
7	Plataforma computacional para la administración de relaciones con los clientes para la compañía de Contact Center Alopolis S.A.S.	Sánchez Mejía, Juan Manuel	Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. Sede Tuluá, 2014
8	Formulación de un plan de mejoramiento de Cartera (Cobranzas) de la Cooperativa de Trabajadores de la Industria del Dulce para el Progreso Social, COOPROSPERAR Ltda. 2003 - 2006	Murillo Grueso, Sixto José Viáfara Colorado, Martha Cecilia	Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Norte del Cauca, 2003
9	Formulación de un plan estratégico tendiente al mejoramiento y recuperación en el Área de Cartera o Cobranzas para la empresa Centrales Eléctricas del Cauca, CEDELCA S.A. E.S.P., Zona Norte	Medina Ortega, William Álvaro	Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Norte del Cauca, 2006
10	Propuesta para el estudio de la solicitud de crédito y diseño del procedimiento de cobranza para la recuperación de la cartera de Comfaunión	González Jaramillo, Isaura María González Girón, María Carolina	Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Contaduría Pública. Sede Palmira, 2003
11	Recursos Humanos, Competitividad y Productividad	Tapia Hernández, Ernestina	Universidad de Veracruz. Facultad de Contaduría y Administración, 2015
12	Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador	Avalos Espinoza, Javier	Universidad Andina Simón Bolívar. Área Gestión. Ecuador, 2014

N°	Título	Autor	Institución y año
13	Diseño de un modelo de competencias para la gestión del talento humano del área de Cartera y Cobranzas de COOMEVA Regional Bogotá	Bunch Gutiérrez, Erika Sheila Sora Camelo, Yennifer	Universidad de La Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá, 2005
14	Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento	Ortigosa Mencos, Jhonatan Ricardo	Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. San Carlos de Guatemala, 2011
15	El impacto de la subcontratación en la construcción de la identidad de los trabajadores de un call-center	Bernón Orduña, Valeria	Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Psicología. Querétaro, 2013
16	Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones	Mejía Giraldo, Armando Jaramillo Arango, Marcela Bravo Castillo, Mario	Universidad de San Buenaventura, Grupo de investigación Nuevas tecnologías, trabajo y gestión. Cali, 2006
17	La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en los Call Centers	Nayyeri, Shirin	Universidad de San Andrés. Escuela de educación. Buenos Aires, 2015
18	Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones	Orozco Cango, Sara Cristin	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Ingeniería. Lima, 2015
19	Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del Call Center Plusservices basado en Balanced Scorecard.	Tigua López, Roxana Vanessa	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador, 2014
20	Análisis de las estrategias usadas por los servicios de tercerización de procesos de negocios (call center) en Colombia de frente a la fidelización de los clientes	González Vanegas, Arelys María	Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Mercadeo. Bogotá, 2014
21	Competitividad de Colombia para la prestación de servicios offshore de contact centers	Ortiz Granada, Ángela Patricia Miranda Ortiz, Ana Milena	Universidad EAFIT. Escuela de administración. Medellín, 2014
22	Análisis de la industria de BPO y las posibilidades de crecimiento del back office en operaciones de comercio exterior en el Valle del Cauca.	Céspedes Mosquera, Luz Adriana Rivera Prado, Gina Marcela	Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ciencias. Santiago de Cali, 2013

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los estudios más relevantes, que relacionan los temas antes mencionados.

El sector servicios ha cobrado gran relevancia en el curso de los últimos años, hasta convertirse en un gran generador de empleo y desarrollo económico; una de las principales industrias dentro de este sector es la de los contact centers, la cual ha presentado un crecimiento continuo durante los últimos diez años y genera gran cantidad de empleos en el mundo. Según Ortiz y Miranda (2014), las principales economías en este sector se encuentran ubicadas en la región de Asia-Pacífico, son pioneras en la prestación de este tipo de servicios y se encuentran en la parte más alta de la curva de aprendizaje.

La globalización y al auge de las nuevas tecnologías a nivel mundial ha obligado a las empresas colombianas a estar inmersas en un mercado cada vez más exigente, y sean visto obligadas a centralizar su desarrollo en sus actividades operativas a fin de ser competitivas, es así, como se ha llevado a confiar y ceder a terceros la gestión de determinados servicios que, aun siendo importantes en su desarrollo y resultados, no forman parte de su actividad principal. Para González (2014), el progreso de la operación de los call center en Colombia durante los últimos 10 años de experiencia en el mercado, se ha percibido por las empresas como un modelo para garantizar la agilidad, calidad, precisión y bajos costos en la atención de los clientes.

A nivel regional, el Valle del Cauca tiene grandes posibilidades de crecimiento en esta industria de tercerización de procesos BPO, debido a las operaciones de comercio exterior que posee y a que presenta apuestas productivas establecidas al respecto por el gobierno nacional y departamental e indica el alcance de las mismas en relación con el sector creciente (Céspedes y Rivera, 2013).

Debido a que un contact center es un punto de contacto que construye y conduce relaciones con los clientes y consumidores de una organización; para Penagos (2008), por medio de un contact center es posible entregar un servicio de primera clase a los clientes, a través de respuestas oportunas y un manejo profesional de las llamadas. Igualmente, al usar los recursos de manera más eficiente, se asegura una óptima utilización de la infraestructura y un control de gastos mucho más atractivo.

De manera similar Galvis y Gómez (2015), mencionan que, para aportar al desarrollo económico de una organización, especialmente en un call center, es necesario analizar todos los elementos que esta emplea para tal acción, desde los más pequeños hasta los más grandes e importantes, de tal forma que se puede ver en un contexto amplio no solo los factores que realmente

ayudan a su evolución, sino también aquellos que por el contrario crean barreras que impiden su crecimiento y desarrollo.

No obstante, el análisis de todos los elementos de una organización requiere de un sistema de información que la contenga; y según Rojas (2015), sólo una minoría de las empresas es consciente del real valor de la información registrada por dichos sistemas de información, la cual puede ser utilizada por personas con cargos gerenciales para tomar así decisiones concernientes con el mejoramiento de procesos internos de la empresa como también determinaciones que a futuro dirijan el rumbo de la misma.

De acuerdo con Sánchez (2014), las organizaciones que sepan utilizar para su conveniencia estos sistemas de información tendrán grandes oportunidades en la creación de ventajas competitivas, que permitirán optimizar relaciones y procesos con los clientes internos, externos y proveedores, donde se agiliza y se apoya las tareas que se realizan en las organizaciones, por lo cual genera un cambio en la forma de competir e innovar en la empresa.

Sin embargo, además de los sistemas de información, es necesario contar con el personal adecuado para las actividades requeridas, en lo cual Mejía, Jaramillo y Bravo (2006), plantean una relación existente entre la formación del recurso humano y los procesos de innovación, con el fin de incrementar la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Este análisis conduce, finalmente, a abordar los conceptos de aprendizaje organizacional y trabajo decente desde la perspectiva de un modelo conceptual, el cual fue debidamente validado mediante su implementación en el sistema de gestión del talento humano en empresas latinoamericanas.

En el caso de los call centers, en Latinoamérica se presentan comúnmente problemáticas como la flexibilidad laboral, el salario en torno al desempeño, la subcontratación u outsourcing, el trabajo precario, trabajo riesgoso, etc., lo que según Bernón (2013), afecta directamente a los trabajadores,

ya que implican un sufrimiento, al momento de llevar a cabo la construcción de su identidad frente a la organización.

Con el propósito de dar a conocer la importancia que debe tener hoy en día el departamento de recursos humanos dentro de una empresa para lograr un buen nivel de competitividad y productividad, Tapia (2015), presenta una serie de pasos a seguir para que el departamento de Recurso Humano pueda estar en un buen nivel de competitividad y sobre todo lograr la mayor productividad.

Por otro lado, Nayyeri (2015), expone que la combinación de la masificación de los recursos productivos, la expansión de los mercados más allá de los límites geográficos y la demanda de productos y servicios personalizados por los nichos demográficos, fuerza a las empresas a innovarse permanentemente, a brindar a sus clientes no sólo un producto, sino una experiencia. Por un lado, los call centers forman parte de esa experiencia, tanto para actuales como potenciales consumidores.

Esta nueva experiencia hacia el cliente, es posible implementarla mediante una buena gestión en el recurso humano, tal y como lo realizaron los siguientes 4 casos:

- Bunch y Sora (2005), que mediante el diseño de un modelo específico de competencias permitió gestionar de mejor manera el recurso humano para el área de cartera y cobranzas.
- Ortigoza (2011), quién con la implementación de una matriz de acción de cobranza en el departamento de cobros de una empresa de financiamiento, logró fortalecer el área de cobros, e incrementar la productividad de la recuperación de la cartera morosa.
- Tigua (2014), quién desarrolló y aplicó indicadores de gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias de un call center.

- Orozco (2015), el cual se enfocó en una propuesta de mejora en indicadores importantes en el área de cobranzas de un call center, los cuales son: el incremento del tiempo medio de operación, el tiempo de espera y la cantidad de llamadas abandonadas.

Pero, tal y como menciona Avalos (2014), no solo se debe de analizar el esquema bajo el cual se lleva a cabo la gestión de cobranza, sino que también se debe de analizar las operaciones de concesión de créditos con el fin de controlar y minimizar una posible pérdida cuando éstas incurren en mora.

2.4 Metodología

2.4.1 Tipo de investigación

El presente proceso investigativo, se caracteriza por ser una investigación de tipo descriptiva, según lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación descriptiva:

“Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (p.80).

En este trabajo se recogió información relacionada con el control del recurso humano a fin de analizar si se logran los objetivos de productividad planteados en el proceso de cobranzas y el cumplimiento con respecto a las variables de gestión de control, recurso humano y gestión de cobranzas y también sugerir un sistema de medición para esta área de producción de la compañía.

2.4.2 Enfoque

Con respecto al enfoque, para este trabajo se utilizó un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, porque en la investigación se recolectaron datos numéricos y datos no numéricos, ya que se utilizó información proveniente de encuestas, entrevistas y documentos. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para establecer patrones de comportamiento” (Hernández et al., 2010, p.4). El “enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.9). “Por ello, la mezcla de los dos modelos potencia el desarrollo del conocimiento, la construcción de teorías y la resolución de problemas” (Hernández et al., 2010, p.19).

Con respecto al modelo mixto, el autor dice “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación” (Hernández et al., 2010, p.22). El “enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.9).

2.4.3 Marco lógico para la investigación

Con el fin de facilitar el entendimiento del proyecto, se plantea el marco lógico (ver Tabla 7) en el cual se describen los objetivos, actividades y resultados esperados a desarrollar por el proyecto.

2.4.4 Diagnóstico del proceso de recurso humano para el área de cobranzas de AROC

El diagnóstico del proceso de recurso humano para el área de cobranzas de AROC, se realizó con base en un formulario diseñado para conocer la caracterización del proceso de cobranza, sus

procesos, flujogramas, formatos e indicadores actuales, los cual permitió conocer y analizar la situación actual en el que se encuentra la empresa.

Tabla 7. Marco Lógico

Objetivos	Actividades	Resultados
Diseñar un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el proceso de cobranzas de AROC S.A.		
Realizar un diagnóstico a la gestión del control del Recurso Humano en el proceso de cobranzas de la firma AROC S.A. sucursal Cali para el periodo 2014 y 2015 y su gestión de control actual.	• Analizar el proceso de Gestión de cobranzas de AROC S.A. y su gestión del control • Diseñar un formulario para el diagnóstico del recurso humano dentro del proceso de cobranzas de AROC • Recopilar información empírica existente de del recurso humano por medio de entrevistas y encuestas	Conocimiento de las principales causas y efectos por la falta control y seguimiento a la gestión del recurso humano en el proceso de cobranzas de AROC.
Conocer las mejores prácticas en la gestión del control del Recurso Humano y los procesos referenciados a cobranzas.	• Identificar los autores teóricos que se especialicen en la gestión del recurso humano • Indagar sobre las prácticas existentes en la gestión del recurso humano • Indagar sobre redes o asociaciones que permitan referenciar la gestión humana • Concluir sobre las mejores prácticas existentes	Identificación de las mejores prácticas de la gestión del control del recurso humano y procesos referenciados en el proceso de las cobranzas.
Proponer un sistema de gestión para el control del recurso humano, que se ajuste a las necesidades del proceso de cobranzas de AROC S.A. sucursal Cali, según brechas encontradas.	• Encontrar brechas existentes entre el estado actual de AROC y las mejores prácticas identificadas • Definir las características necesarias y requeridas para el sistema de gestión • Diseñar el sistema de gestión adecuado a las necesidades de AROC	Sistema de gestión para el control del recurso humano, ajustado a las necesidades del proceso de cobranzas de AROC S.A. sucursal Cali.
Validar el sistema de gestión propuesto, resultado de la adaptación a los enfoques referenciados, concluyendo y recomendando sobre la implementación del sistema en AROC S.A. sucursal Cali.	• Validar mediante una prueba teórica al sistema de gestión propuesto • Dar las conclusiones y las recomendaciones pertinentes en cuanto a la implementación del sistema de gestión en AROC	Sistema de gestión del control sistema de gestión del control para el recurso humano ajustado a las necesidades de AROC y prueba teórica el mismo.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4.1 Fuentes de información

Para este trabajo investigativo se usaron tanto fuentes primarias como secundarias, considerando que se tomó información proveniente de libros, artículos, tesis, publicaciones entre otros que fueron usados para construir el marco teórico y conceptual, e información propia de la organización tales como: informes de gestión en línea, informe de tiempos muertos, informe de ausentismo, informe de productividad, indicadores, y otra información que fue recolectada a través de instrumentos tales como encuestas y entrevistas.

De acuerdo con Hernández et al. (2010), las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet etc.

Primarias:

- Entrevistas estructuradas aplicada a actores estratégicos, tales como: gerentes y directores de área relacionados con áreas de producción
- Encuestas aplicadas a actores estratégicos tales como: Asesores de cobranzas
- Tabulación de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas durante la investigación
- Informes de análisis de los documentos revisados pertenecientes a fuentes secundarias

Secundarias:

- Informes de gestión en línea
- Informes de ausentismo
- Informes de tiempos muertos
- Informes de ejecución de resultados 2014-2015

2.4.4.2 Procedimiento para la recolección de información

Los instrumentos que se aplicaron para realizar este trabajo de investigación fueron: encuestas, entrevista y análisis documental tanto nacional como internacional.

Para poder desarrollar las preguntas de estos instrumentos se armó un libro de códigos (ver Anexo 1), el cual se levantó con base en el marco conceptual; allí se agruparon las definiciones por cada categoría y se definieron las posibles preguntas que podían ser incluidas en cada instrumento.

2.4.4.3 Criterios para el desarrollo de la encuesta

La encuesta desarrollada (ver Anexo 2) consta de 42 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas, estas preguntas están relacionadas por cada categoría y responden en cada criterio a la definición establecida en el libro de códigos; la encuesta se realizó a 33 asesores y 3 supervisores de cobranzas de AROC S.A. que se encuentran laborando en la sucursal de Cali.

Para cada elemento identificado se estableció una escala de calificación para ser usada por el encuestado; para las 42 preguntas cerradas se estableció una escala de calificación entre 1 a 5 (ver Tabla 8), las preguntas que no son contestadas se califican como “No responde”, y las 2 preguntas abiertas adicionales son de opinión es decir que el encuestado tienen la opción de ampliar respuesta.

Tabla 8. Escala de Calificación

Valor	Respuesta
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Parcialmente de acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4.4 Criterios para el desarrollo de la entrevista

La entrevista desarrollada (ver Anexo 3) consta de 25 preguntas cerradas acompañadas de preguntas abiertas, estas preguntas están relacionadas por cada categoría y responden en cada criterio a la definición establecida en el libro de códigos; la entrevista se realizó a 5 dirigentes de

empresas relacionadas con el sector de cobranzas o gestión del recurso humano en la ciudad de Cali, incluyendo entre ellos a la gerente de AROC S.A., para la sucursal de Cali.

Antes de realizar esta entrevista a los 5 dirigentes, se realizó una prueba piloto con un docente de Universidad del Valle, el cual tenía conocimiento de los temas tratados en la entrevista; esto con el fin de afinar el instrumento y afianzar a uno de los integrantes de esta investigación en la utilización del instrumento y el tiempo de implementación.

Las entrevistas se realizaron de forma individual, el espacio utilizado para su realización era normalmente las oficinas de las personas entrevistadas y la duración de estas tomaba entre 30 y 40 minutos dependiendo de la extensión en las respuestas de cada entrevistado. Se usaron preguntas cerradas relacionadas con respuestas Si / No - ¿por qué?, con opción de ampliar la respuesta en caso de requerirse, y acompañadas de preguntas abiertas con las cuales se buscaba recolectar mayor información e indagar sobre prácticas para la gestión del recurso humano y de cobranzas.

2.4.4.5 Tabulación de datos de entrevistas y encuestas:

Los datos recolectados de las entrevistas y las encuestas se digitaron de forma manual en un archivo en Excel en el cual se tabularon todas las respuestas, con el fin de tener una base de datos que pudiera ser analizada.

Para las encuestas se realizaron tabulaciones estadísticas y se generaron gráficos de torta que permitieron un fácil análisis de estas respuestas; igualmente fueron analizadas las preguntas abiertas (con el fin de indagar sobre prácticas para la gestión del recurso humano y de cobranzas) uniendo las respuestas comunes en grupos para facilitar su análisis para facilitar su comparación con respecto a la definición del libro de códigos.

Para las entrevistas al igual que como se hizo con las preguntas abiertas de las encuestas, se unieron las respuestas comunes en grupos para facilitar su análisis y se armaron las tablas de respuestas comunes; al igual que en las encuestas, se indagó con los 5 dirigentes entrevistados, sobre las posibles mejores prácticas utilizadas en la gestión del recurso humano y las cobranzas; y así mismo sobre documentos u otras fuentes de información que nos permitieran identificarlas.

2.4.5 Identificación de las mejores prácticas de gestión

Para la identificación de las mejores prácticas utilizadas en la gestión del recurso humano en el proceso de cobranzas, se procedió a realizar una investigación minuciosa en cuatro (4) fuentes la teoría, los actores (entrevistados y encuestados), referencia nacional y la referencia internacional, llegando así a concluir lo siguiente:

- Quienes son los autores teóricos que se centran y se relacionan con el control, la gestión del recurso humano el proceso de cobranzas.
- El conocimiento empírico existente, el cual se basó en la consulta a expertos y en la realización de entrevistas y encuestas.
- Cuáles son las prácticas existentes en la gestión del recurso humano y cobranzas a nivel nacional.
- Indagación sobre redes, asociaciones y agremiaciones con relación al recurso humano o al proceso de cobranzas.
- Realización de un estado del arte referentes al tema de “las mejores prácticas en la gestión del control del recurso humano y los procesos referenciados a cobranzas” con los buscadores de revistas indexadas proporcionadas por la Universidad del Valle con el propósito de consultar las publicaciones más recientes a nivel internacional.

- Conclusión sobre las mejores prácticas existentes.
- Comparación entre el estado de la empresa y las mejores prácticas reconocidas para identificar las brechas existentes y así mismo las oportunidades de mejora que posee la empresa.

Como resultado de este estudio se conocieron las prácticas de la gestión del recurso humano utilizadas actualmente e identificaron las mejores para ser implementadas en AROC; a su vez, con estas se puede identificar los indicadores a utilizar, referencias de sistema de indicadores., sistema de competencias sistema de información y sistema de seguimiento y control.

2.4.6 Diseño de un sistema de gestión ajustado a necesidades de AROC

Para el diseño del sistema, se partirá de las brechas encontradas entre las mejores prácticas existentes y las implementadas por la empresa; dentro del sistema a diseñar, se tendrán en cuenta información teórica acerca de sistemas existentes enfocados al recurso humano, como lo son:

- Sistemas de Control
- Sistemas de Incentivos y Motivación
- Sistemas de Compensación
- Sistemas de Formación
- Sistemas de Información

De la información teórica obtenida por el estudio de estos sistemas se espera obtener las características necesarias y adecuadas para proceder al diseño del sistema adecuado para AROC.

2.4.7 Validación del sistema de gestión propuesto

Teniendo el sistema ya diseñado y en conjunto con las brechas identificadas, se procederá a realizar una prueba teórica al sistema, la cual consiste en probar de manera empírica, el sistema con base en la opinión de los expertos y los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

Por último, teniendo en cuenta la prueba teórica y los resultados obtenidos del sistema de gestión, se procederán a realizar las conclusiones y las recomendaciones pertinentes en cuanto a la implementación del sistema de gestión en AROC.

3 Desarrollo

3.1 Diagnóstico al proceso de cobranzas de AROC S.A.

3.1.1 Análisis al proceso de gestión de cobranzas

El proceso de Gestión de Cobranzas de AROC S.A., inicia con la recepción, cargue y asignación de la cartera a los asesores de cobranzas (tanto junior como senior), realizando una gestión ordenada de acuerdo con la estrategia que permita aumentar los índices de efectividad en el recaudo y finalizando con la elaboración del respectivo informe.

Tal y como se puede apreciar en el Gráfico 8, la recepción de la cartera nueva que ingresa a la empresa es realizada por el Director de Cobranzas, quien a su vez la envía al Analista de Operaciones para que este la ingrese al aplicativo de gestión, adjuntando alguno de los siguientes 2 formatos dependiendo del tipo de cartera para que este la ingrese al aplicativo de gestión:

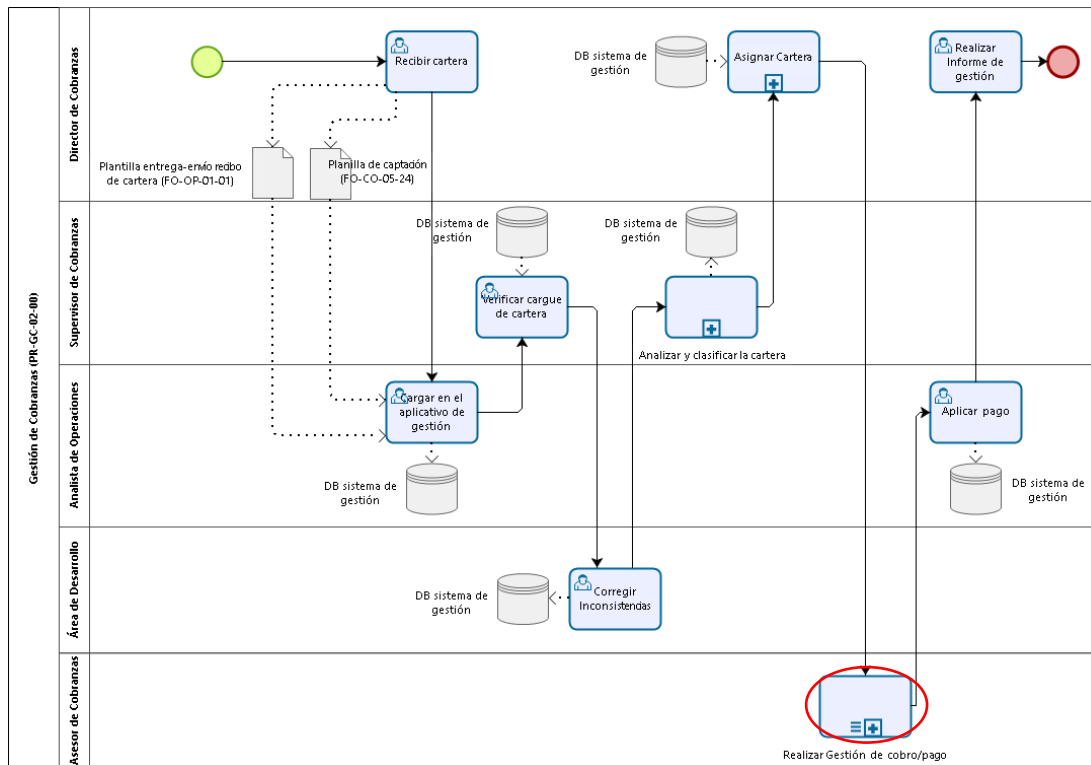
- **Cartera del sector financiero:** Plantilla entrega-envío-recibo de cartera (FO-OP-01-01).
- **Cartera del sector real:** Planilla de captación (FO-CO-05-24).

Luego, los Supervisores de Cobranzas son los encargados de verificar el cargue de cartera realizado en la base de datos del aplicativo de gestión fue realizado de forma correcta. Generalmente se presentan pequeñas inconsistencias por falta de información de los clientes deudores; sin embargo, estas se evalúan y si es necesario se envía una solicitud de corrección al Área de Desarrollo.

A continuación, el Supervisor de Cobranzas es el encargado de realizar el análisis y la clasificación de la cartera; esta clasificación se realiza mediante la utilización de software de modelos estadísticos, de inteligencia artificial con aprendizaje automático de acuerdo con el comportamiento histórico de los deudores y también con algunos parámetros establecidos por el

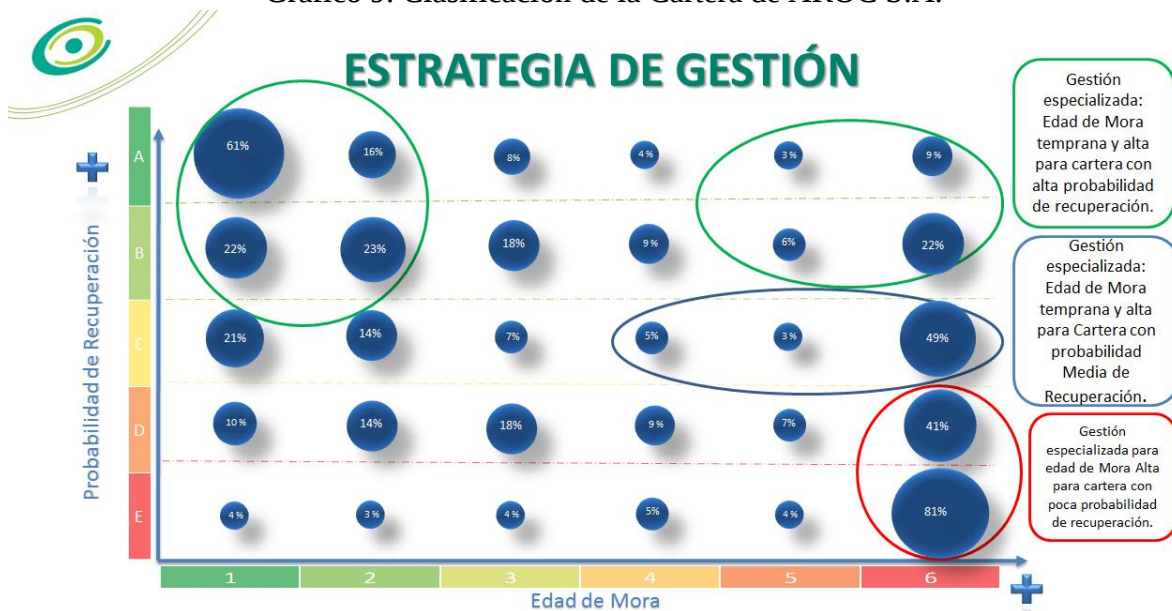
cliente mismo; a su vez se establecen las estrategias de cobro a implementar para poder gestionar de mejor manera la cartera.

Gráfico 8. Proceso de Gestión de Cobranzas AROC S.A.



Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

Gráfico 9. Clasificación de la Cartera de AROC S.A.



Fuente: Estrategia de Gestión de la cartera AROC S.A.

Un ejemplo de la clasificación de la cartera se puede apreciar en el Gráfico 9 en donde se realiza una segmentación de la cartera por “Probabilidad de Recuperación” y “Edad de Mora” de cada obligación; esta segmentación permite dividir la cartera en “Cartera de fácil cobro” y “Cartera de difícil cobro”, y así mismo decidir que cartera será gestionada por los Supervisores, los Asesores Senior y a los Asesores Junior.

La asignación de la cartera la realiza el Director de Cobranzas, quien reúne tanto a los Asesores junior y senior, como a los Supervisores de Cobranzas para entregar la cartera correspondiente a cada uno y para dar a conocer la estrategia de gestión de cobro a implementar

Seguido de la actividad de asignación de cartera, se realiza la gestión de cobro y pago de la cartera donde cada uno de los Asesores y Supervisores de Cobranzas realizan la gestión correspondiente para contactar a los clientes deudores y realizar el cobro de la cartera correspondiente (esta actividad al ser la más importante del proceso y en la cual se desarrolla el proyecto, se convierte en un subproceso que explicará de manera detallada más adelante).

Posteriormente, después de que los Asesores y Supervisores de Cobranzas pudieran concretar los pagos con los clientes deudores y este último los reporta a la empresa, el Analista de Operaciones es quien aplica el pago correspondiente dentro de la base de datos del aplicativo de gestión, para así llevar un control del pago por parte de los clientes deudores.

Por último, mensualmente, el Director de Cobranzas solicita información al Analista de Operaciones para realizar un informe de gestión sobre el desempeño en el proceso de cobranza, la eficiencia de operación de los asesores y supervisores, y la comparación del recaudo logrado en el mes vs la meta de recaudo presupuestado para presentarlo al gerente y los socios de la empresa.

3.1.1.1 Subproceso gestión del cobro y pago de la cartera

Tal y como se ha mencionado anteriormente en la gestión del cobro y pago de cartera, la cartera se clasifica en “Cartera de fácil cobro” y “Cartera de difícil cobro”; dependiendo de esta clasificación, se asignará al personal que realizará la gestión de esta cartera:

- **Cartera de fácil cobro:** Esta cartera será gestionada por todos los Asesores de Cobranzas Junior y en algunos casos si la disposición lo permite, también será gestionada por los Asesores de Cobranzas Senior, los cuales pueden gestionar este tipo de cartera si así se requiere.
- **Cartera de difícil cobro:** Esta cartera será gestionada por todos los Asesores de Cobranzas Senior y por los supervisores; así mismo en caso de que se requiera la intervención de un superior, hasta el mismo Director de Cobranzas, puede gestionar este tipo de cartera.

La primera actividad en este subproceso para los asesores es la de identificar los medios disponibles para contactar a los clientes deudores, ya sean por llamada telefónica, contacto vía electrónica, o mediante visita presencial, todo depende según la estrategia comunicada por el Director o Supervisor de Cobranzas (ver Gráfico 10).

El objetivo de contactar al cliente deudor por vía telefónica es con el fin de llegar a una negociación y/o acuerdo de pago, siendo el punto de partida para determinar el estado de la cartera y las acciones a seguir; si el cliente no es ubicado en esta etapa, se procede a investigar en las diferentes Bases de Datos, y en caso de que no se contacte al cliente se continúa con las siguientes etapas del proceso de gestión.

Otra estrategia para gestionar el cobro con los clientes deudores es por medio del correo electrónico (e-mail), mensajes de texto (SMS), y mensajes con agente virtual (TTS); esta acción

consiste en emitir comunicaciones a los clientes deudores dependiendo de las diferentes campañas establecidas por la Gerencia. Esta actividad se puede generar a través de: correo masivo, el cual es solicitado por el Director o Supervisor de Cobranzas al área de operaciones con las indicaciones de la base de clientes y el modelo respectivo de Carta.

La gestión de visita al cliente deudor es realizada por el Asesor de Cobranzas o el Asesor Visitador; El Asesor de Cobranzas determina los clientes deudores que requieren visita, de acuerdo con la cuantía de la deuda y perfil del deudor. Adicionalmente a la visita el asesor entregará al deudor una comunicación donde se le invita a realizar el pago.

Al hacer seguimiento al acuerdo de pago, el Asesor de Cobranzas recuerda el compromiso de pago al cliente deudor un día antes o el mismo día a través de la gestión telefónica o medios electrónicos. Si el cliente deudor no cumple el acuerdo de pago pactado, se inicia nuevamente el contacto con el deudor.

En el caso de la cartera de fácil cobro, se espera no tener inconvenientes en la negociación y acuerdo de pago (según experiencia histórica con los clientes deudores); sin embargo, con la cartera de difícil cobro, sí se llegase a presentar inconvenientes en la negociación, se procedería a implementar otras estrategias de negociación con los clientes deudores (recordando que esta actividad la realizan los Asesores de Cobranzas Senior, los Supervisores y Director de Cobranzas), para así recuperar parte del monto que debe el cliente.

Tanto el proceso de Gestión de Cobranzas, como el subproceso de Gestión de Cobro-Pago de Cartera, fueron simulados con un Software modelador de procesos de negocio.

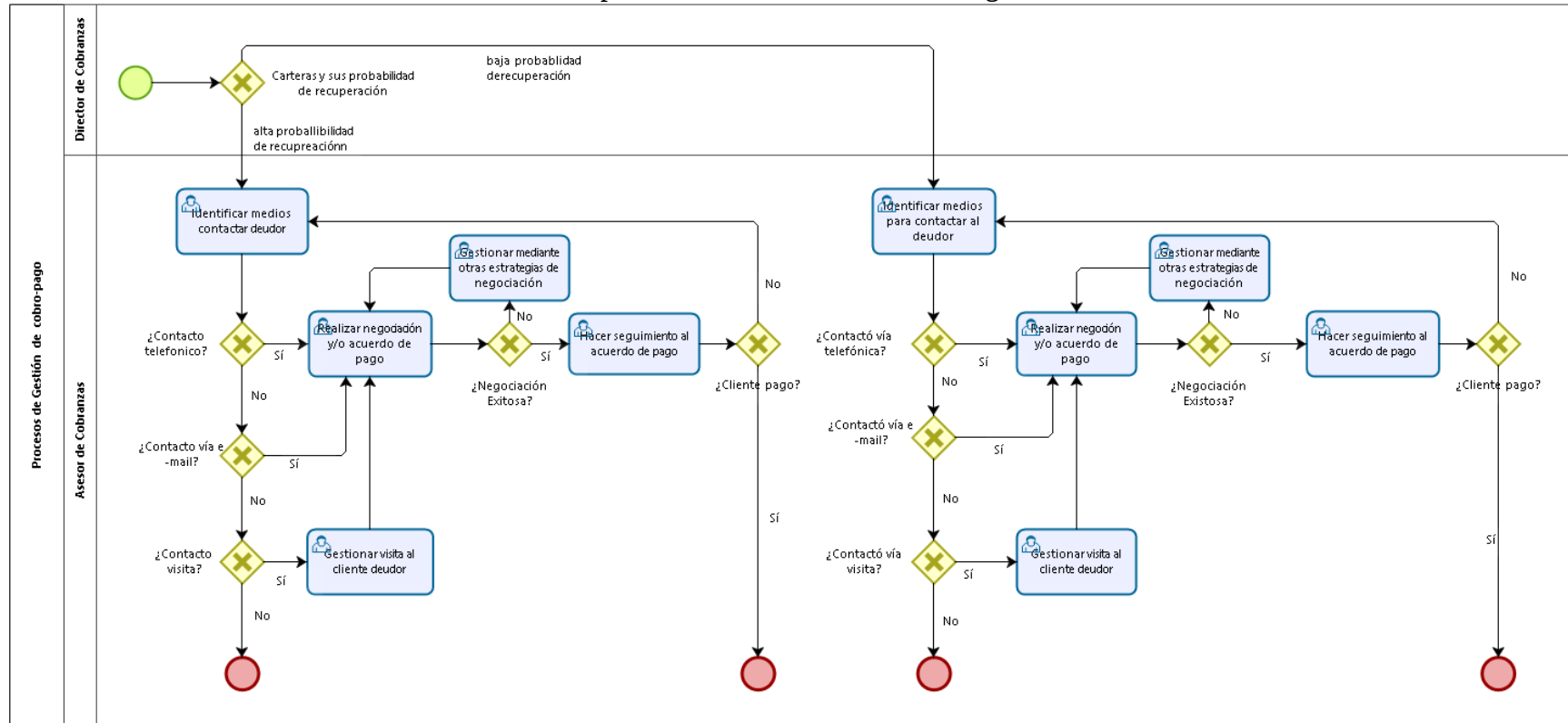
Bizagi Modeler⁷ fue el simulador utilizado, este software aparte de requerir el flujo de proceso para modelarlo, requiere de algunos parámetros como son los tiempos de las actividades y las

⁷ **Bizagi Modeler:** es un poderoso modelador de procesos de negocio compatible con el estándar BPMN 2.0, diseñado para mapear, modelar y diagramar todo tipo de workflows.

probabilidades de ocurrencia; En la Tabla 9, se describen los parámetros utilizados para poder simular el proceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera.

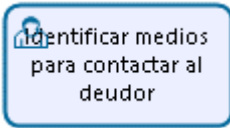
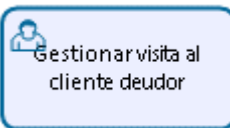
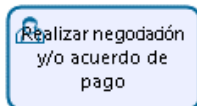
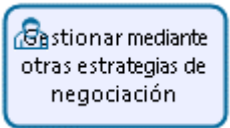
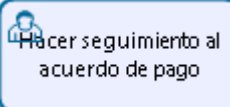
Como se puede apreciar en el Gráfico 10, el proceso se divide en 2 al inicio y a continuación de esta división se realizan las mismas actividades, la diferencia entre estas “2 subprocesos” radica en uno es ejecutado por 15 Asesores de Cobranzas Senior (cartera de difícil cobro), y el otro es ejecutado tanto por 20 Asesores de Cobranzas Junior (cartera de fácil cobro); en caso de requerirse y según su disponibilidad, los Asesores de Cobranzas Senior pueden apoyar a los Asesores de Cobranzas Junior a gestionar la cartera de fácil cobro.

Gráfico 10. Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera



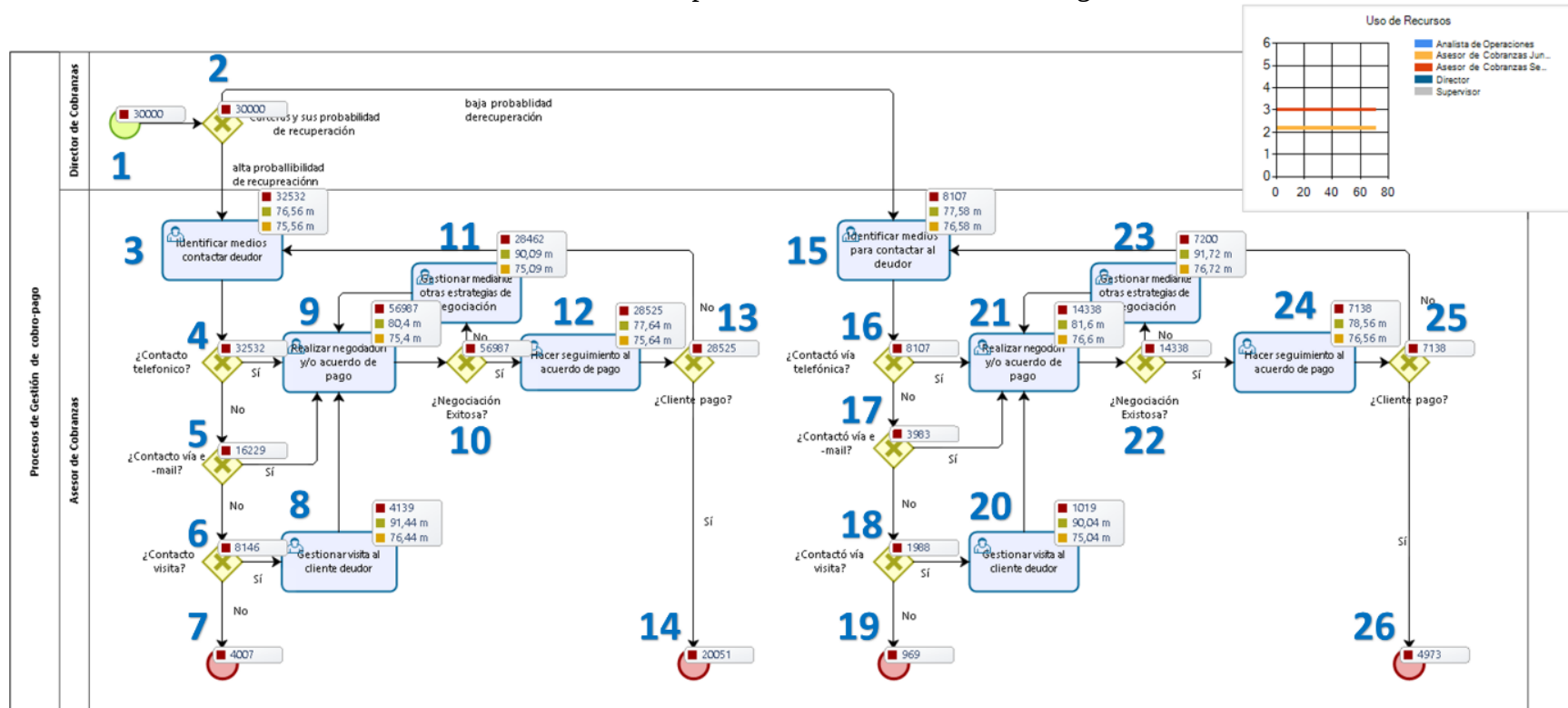
Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

Tabla 9. Parámetros del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera

Ítem	Descripción
	Inicio del proceso en este ítem se asignan como entrada al proceso un promedio de 30.000 instancias las cuales representan a la cantidad de deudores que ingresa por mes a la cartera de cobro de AROC S.A.
 Carteras y sus probabilidad de recuperación	Compuerta de clasificación de la cartera según su probabilidad de recuperación, se asigna un 80% a cartera de fácil cobro y 20% a cartera de difícil cobro según promedios de la empresa.
 Identificar medios para contactar al deudor	En esta actividad el Asesor de Cobranzas identifica los medios por los cuales es posible contactar al cliente y tiene una duración promedio de 1 minuto.
¿Contacto telefónico? 	Compuerta de clasificación: el Asesor de Cobranzas procede a contactar al cliente por vía telefónica, al desconocerse si es de un cliente nuevo o antiguo la probabilidad que se toma es 50%.
¿Contacto vía e-mail? 	Compuerta de clasificación: el Asesor de Cobranzas procede a contactar al cliente por vía e-mail, al desconocerse si es de un cliente nuevo o antiguo la probabilidad que se toma es 50%.
¿Contacto visita? 	Compuerta de clasificación: el Asesor de Cobranzas procede a contactar al cliente por visita física, al desconocerse si es de un cliente nuevo o antiguo la probabilidad que se toma es 50%.
 Gestionar visita al cliente deudor	En caso de que el Asesor de Cobranzas requiera realizar una visita con el cliente, este debe gestionarla con el Director de Cobranzas y tiene una duración promedio de 15 minutos.
 Realizar negociación y/o acuerdo de pago	Al momento de entablar contacto con el cliente, el Asesor de Cobranzas procederá a realizar una negociación y un acuerdo de pago con el cliente, la duración promedio es de 5 minutos.
 ¿Negociación Exitosa?	Compuerta de clasificación: al desconocerse el tipo de cliente con el cual se realiza la negociación probabilidad que se toma es 50%; sin embargo, esta se puede ver influenciada por el trato mismo que puedan dar los Asesores de Cobranzas a los clientes.
 Gestionar mediante otras estrategias de negociación	En esta actividad el Asesor de Cobranzas intenta otras estrategias de negociación con el cliente, con el fin de llegar a un acuerdo de pago; la duración promedio de esta actividad es de 15 minutos.
 Hacer seguimiento al acuerdo de pago	El Asesor de Cobranzas, también se encarga de realizar un seguimiento al acuerdo de pago pactado con el cliente; la duración promedio de esta actividad es de 2 minutos.
 ¿Cliente pago?	Compuerta de clasificación en la cual se pregunta si el cliente cumplió con su acuerdo de pago. Según la empresa, el 70 % de las veces el cliente cumple con su obligación, el otro 30% el cliente incumple debido a circunstancias que no puede controlar.
	Fin del proceso: en el caso de este proceso existen 4 finales: 2 cuando pagan los clientes de fácil y difícil cobro y 2 cuando no es posible contactarlos por ningún medio.

Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

Gráfico 11. Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera



Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

En el Gráfico 11 se evidencia la simulación del Proceso de Gestión del Cobro-Pago de la cartera. Así mismo, en los resultados que presenta la simulación de este proceso (ver Tabla 10), se pueden apreciar reprocesos en las actividades 9, 10, 21 y 22; en la gestión de cartera de fácil cobro se generan reprocesos por el 75,17% de las instancias que iniciaron dicho proceso, y en la gestión de cartera de difícil cobro se generan reprocesos por el 76,85% de las instancias iniciadas.

Es decir que se podría aprovechar de mejor manera estos tiempos de reprocesos para tratar de gestionar una mayor cantidad de cartera.

Tabla 10. Resultados de Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera

N°	Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas
1	NoneStart	Evento de inicio	30.000	
2	Carteras y su probabilidad de recuperación	Compuerta	30.000	30.000
3	Identificar medios para contactar al deudor	Tarea	32.532	32.532
4	¿Contactó vía telefónica?	Compuerta	32.532	32.532
5	¿Contactó vía e-mail?	Compuerta	16.229	16.229
6	¿Contactó vía visita?	Compuerta	8.146	8.146
7	NoneEnd	Evento de Fin	4.007	
8	Gestionar visita al cliente deudor	Tarea	4.139	4.139
9	Realizar negociación y/o acuerdo de pago	Tarea	56.987	56.987
10	¿Negociación Exitosa?	Compuerta	56.987	56.987
11	Gestionar mediante otras estrategias de negociación	Tarea	28.462	28.462
12	Hacer seguimiento al acuerdo de pago	Tarea	28.525	28.525
13	¿Cliente pagó?	Compuerta	28.525	28.525
14	NoneEnd	Evento de Fin	20.051	
15	Identificar medios para contactar al deudor	Tarea	8.107	8.107
16	¿Contactó vía telefónica?	Compuerta	8.107	8.107
17	¿Contactó vía e-mail?	Compuerta	3.983	3.983
18	¿Contactó vía visita?	Compuerta	1.988	1.988
19	NoneEnd	Evento de Fin	969	
20	Gestionar visita al cliente deudor	Tarea	1.019	1.019
21	Realizar negociación y/o acuerdo de pago	Tarea	14.338	14.338
22	¿Negociación Exitosa?	Compuerta	14.338	14.338
23	Gestionar mediante otras estrategias de negociación	Tarea	7.200	7.200
24	Hacer seguimiento al acuerdo de pago	Tarea	7.138	7.138
25	¿Cliente pagó?	Compuerta	7.138	7.138
26	NoneEnd	Evento de Fin	4.973	
	Procesos de Gestión de cobro-pago	Proceso	30.000	30.000

Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

Por otro lado, la simulación arroja que el porcentaje de utilización de los Asesores de Cobranzas Junior es de 71,64% y el porcentaje de utilización de los Asesores de Cobranzas Senior

es del 71,28%; lo cual indica una subutilización en estos dos recursos, y así mismo que es posible conseguir una mayor cantidad de cartera para ser gestionada (más de 30.000 al mes), por la misma cantidad de Asesores de Cobranzas Senior (15) y Asesores de Cobranzas Junior (20) que tienen actualmente la empresa.

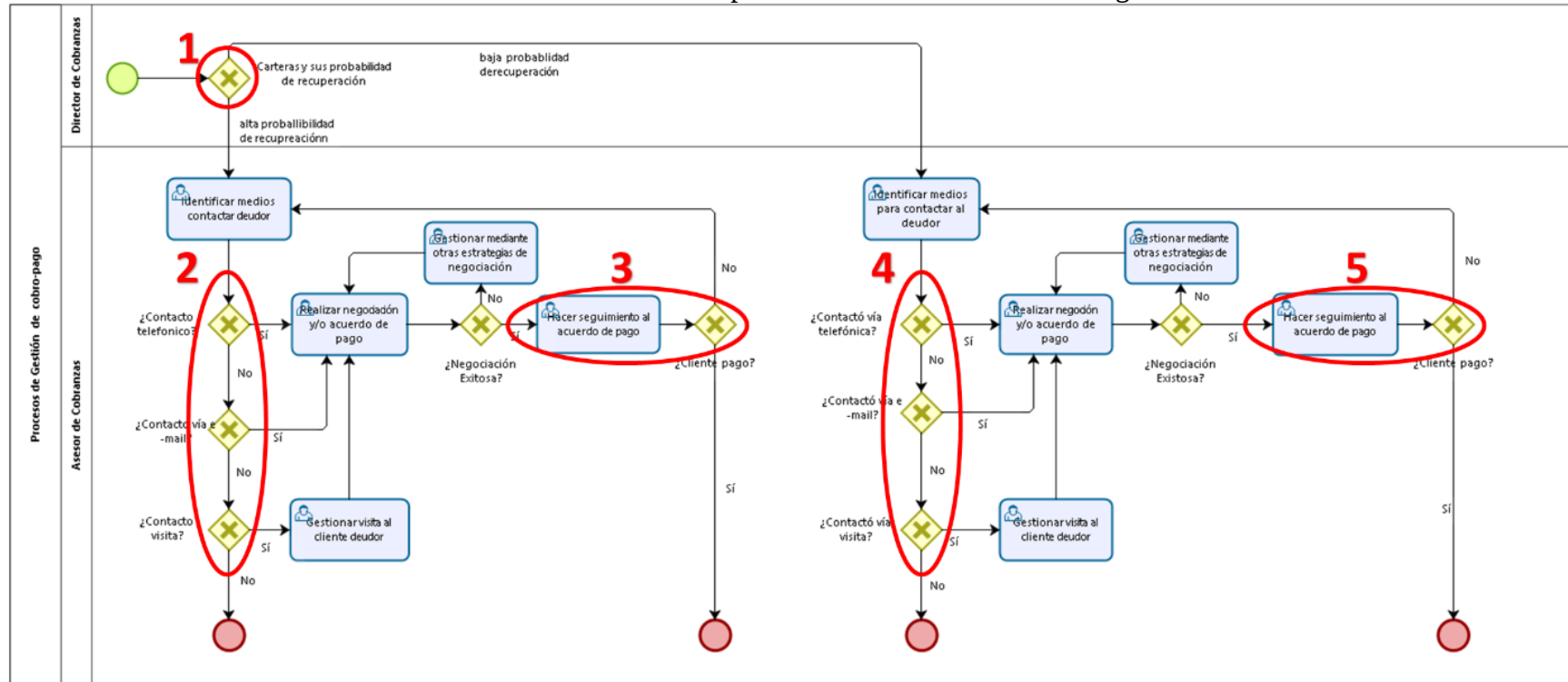
3.1.1.2 Sistema de Control

Tal y como menciona Chiavenato (2007), el control es una parte fundamental del proceso administrativo de una organización; y dentro del Proceso de Gestión de Cobranzas y subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera, se pueden decir que existe ya un control que se desarrolla por parte de la empresa.

Si se observa el Proceso de Gestión de Cobranzas (ver Gráfico 8), se podría decir que en todos los procesos existe un punto de control, debido a que existe un registro (plantillas, registro en la BD del sistema de Gestión, e incluso un informe de gestión), que se puede revisar en el momento que se requiera para saber si se ha cumplido con la labor o no; a excepción del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera el cual se explica a continuación.

Al contrario que el Proceso de Gestión de Cobranzas, dentro del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera se pueden evidenciar (ver Gráfico 12) algunos puntos en donde existe un control por parte de la empresa, hacia los Asesores de Cobranzas, debido a que, en las actividades encerradas por óvalos de color rojo, se generan registros que permiten validar el desarrollo de estas actividades, tal y como se explica a continuación:

Gráfico 12. Puntos de Control del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera



Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

En el punto 1 es posible buscar dentro del aplicativo de gestión de la empresa, se puede identificar la cartera asignada a los Asesores de Cobranzas ya sean Seniors o Juniors, o incluso la cartera de fácil y de difícil cobro que ha sido asignada en el mes.

En el Punto 2 y 4, es igualmente posible identificar por medio del aplicativo de gestión de la empresa (si es llamada o correo electrónico) o registro de la solicitud de visita (si es visita física), los medios por los cuales los asesores de cobranzas han podido contactar a los clientes deudores.

En el Punto 3 y 5, se puede evidenciar también por el aplicativo de gestión de la empresa, tanto el seguimiento que realiza el Asesor de Cobranzas al pago del cliente, así como el mismísimo pago que el cliente realiza, ya que este queda registrado en el aplicativo de gestión.

3.1.2 Diagnóstico al recurso humano

Con el fin de realizar un diagnóstico al recurso humano dentro del proceso de cobranzas de AROC S.A. sucursal Cali, se desarrolló una encuesta (ver Anexo 2) para ser implementada a todos asesores y supervisores de cobranzas que laboran en la empresa, así como una entrevista (ver Anexo 3) a implementar con expertos del área de cobranzas y el área de control del recurso humano; estos 2 instrumentos para la recolección de información, se realizaron con base en la validación de los principales conceptos tomados en cuenta en el marco teórico de este proyecto.

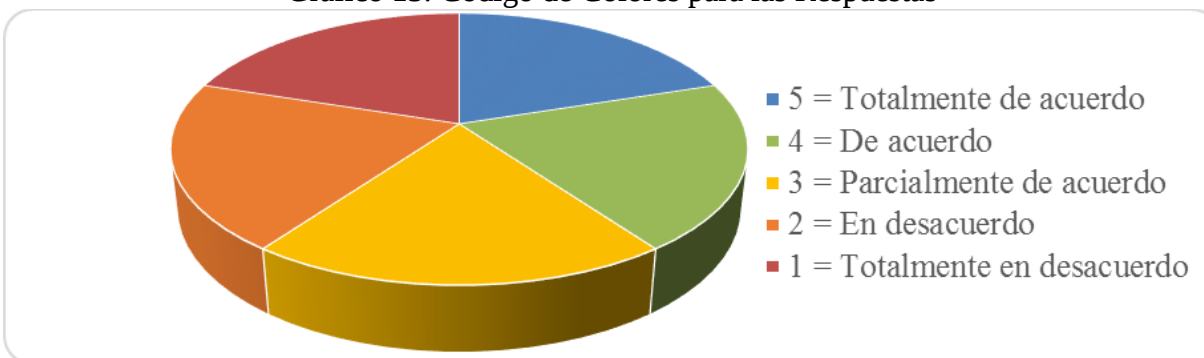
A continuación, se presentan los resultados obtenidos con cada uno de estos instrumentos.

3.1.2.1 Resultados de encuestas

La encuesta fue realizada a 33 asesores y 3 supervisores de cobranzas, la información respectiva a estas personas se puede apreciar en el Anexo 4; las personas encuestadas podían escoger una respuesta entre 1 y 5; así mismo para facilitar el entendimiento de los resultados de

cada una de las preguntas realizadas, se disponen de un código de colores tal y como se aprecia en el Gráfico 13.

Gráfico 13. Código de Colores para las Respuestas

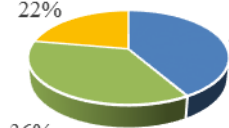
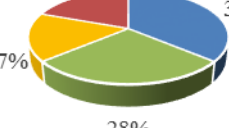


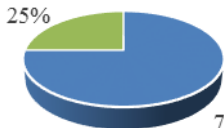
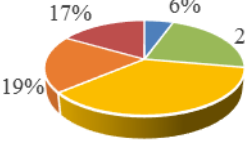
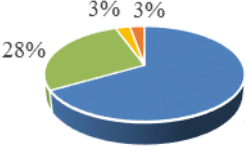
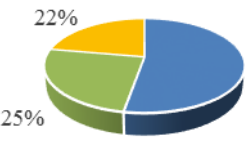
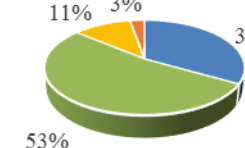
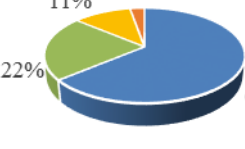
Fuente: Elaboración propia.

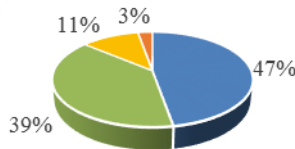
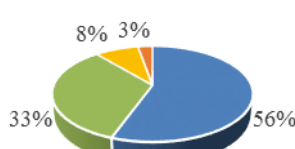
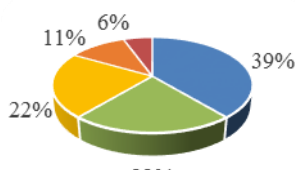
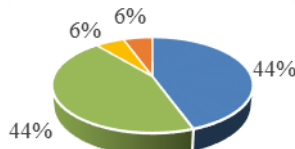
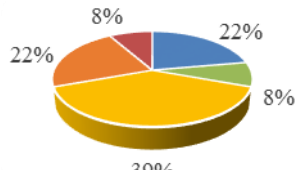
Los resultados obtenidos por las encuestas se pueden apreciar en la Tabla 11, la cual presenta el número de la pregunta realizada, el tema que toda la pregunta, la definición teórica y su autor, y el resultado obtenido según la respuesta de los encuestados y la gráfica para visualizar el resultado.

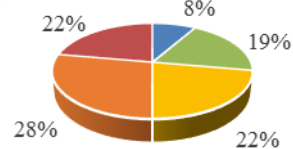
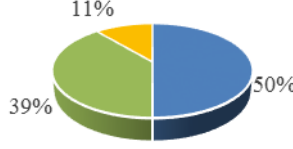
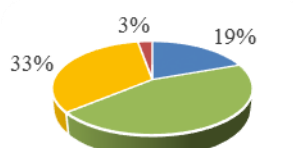
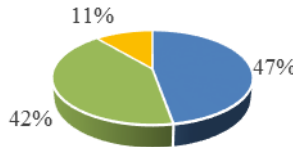
Tabla 11. Resultado de Encuestas

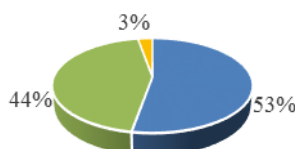
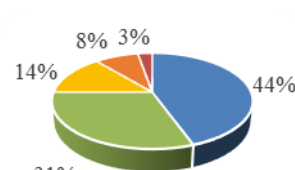
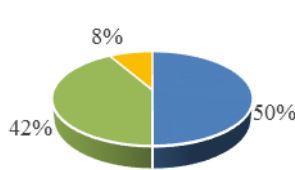
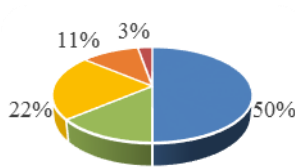
N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica
1	Control	“El proceso administrativo está conformado por las funciones de planeación, organización, dirección y control”. Chiavenato (2007)	El 97% de los encuestados están totalmente de acuerdo con el concepto de control de Chiavenato, es decir que consideran que dentro del proceso administrativo de una empresa, es necesario la aplicación del control como una función fundamental por parte de la dirección.	
2	Control	“El control es la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas”. Furlán (2008)	El 81% de los encuestados están totalmente de acuerdo con el concepto de control de Furlán, por lo que creen que el control es una gestión administrativa que permite verificar si los planes y objetivos propuestos se cumplen.	

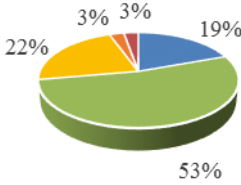
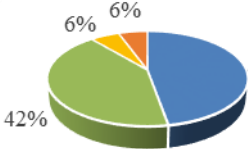
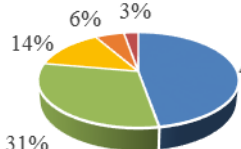
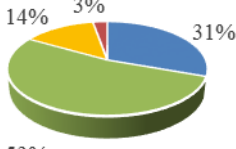
N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica												
3	Control	“El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados”. Pérez-Carballo (2006)	El 78% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de control de Pérez-Carballo; por otro lado el 22% restante se encuentra parcialmente de acuerdo con el concepto debido a que consideran que el control no siempre asegura que se cumplan totalmente con los planes y objetivos establecidos.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>42%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>36%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>22%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>0%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	42%	Parcialmente de acuerdo	36%	En desacuerdo	22%	No sabe	0%		
Categoría	Porcentaje															
De acuerdo o totalmente de acuerdo	42%															
Parcialmente de acuerdo	36%															
En desacuerdo	22%															
No sabe	0%															
4	Control	“El control se establece relacionado al esquema de la estructura de organización que adopta una entidad”. Dextre y Del Pozo (2012)	El 92% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de control de Dextre y Del Pozo; es decir, que consideran que el control se debe ajustar a la estructura organizacional de cada empresa.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>47%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>44%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>8%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>0%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	47%	Parcialmente de acuerdo	44%	En desacuerdo	8%	No sabe	0%		
Categoría	Porcentaje															
De acuerdo o totalmente de acuerdo	47%															
Parcialmente de acuerdo	44%															
En desacuerdo	8%															
No sabe	0%															
5	PHVA	“El ciclo PHVA permite a las empresas controlar o gestionar sus procesos”. Chiavenato (2007)	El 78% de los encuestados conocen y están en acuerdo con el concepto del ciclo PHVA para la gestión de sus los procesos.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>47%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>31%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>19%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>3%</td></tr><tr><td>No responde</td><td>0%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	47%	Parcialmente de acuerdo	31%	En desacuerdo	19%	No sabe	3%	No responde	0%
Categoría	Porcentaje															
De acuerdo o totalmente de acuerdo	47%															
Parcialmente de acuerdo	31%															
En desacuerdo	19%															
No sabe	3%															
No responde	0%															
6	PHVA	Planear: “se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización”. Unad (2006)	En cuanto a la fase Planear, el 78% de los encuestados están en acuerdo con establecer metas y objetivos previos a la ejecución de los procesos teniendo en cuenta los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>53%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>25%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>19%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>3%</td></tr><tr><td>No responde</td><td>0%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	53%	Parcialmente de acuerdo	25%	En desacuerdo	19%	No sabe	3%	No responde	0%
Categoría	Porcentaje															
De acuerdo o totalmente de acuerdo	53%															
Parcialmente de acuerdo	25%															
En desacuerdo	19%															
No sabe	3%															
No responde	0%															
7	PHVA	Hacer: “se ejecutan las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso.”. Unad (2006)	En cuanto a la fase Hacer, el 75% de los encuestados están en acuerdo con la recolección de datos durante la ejecución de los procesos para una verificación posterior.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>58%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>17%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>19%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>3%</td></tr><tr><td>No responde</td><td>3%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	58%	Parcialmente de acuerdo	17%	En desacuerdo	19%	No sabe	3%	No responde	3%
Categoría	Porcentaje															
De acuerdo o totalmente de acuerdo	58%															
Parcialmente de acuerdo	17%															
En desacuerdo	19%															
No sabe	3%															
No responde	3%															
8	PHVA	Verificar: “se realiza el seguimiento tomando como base los datos recolectados durante la ejecución”. Unad (2006)	En cuanto a la fase Verificar, el 67% de los encuestados están en acuerdo con la comparación de los datos recolectados, es decir lo ejecutado vs. lo planeado.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>42%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>25%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>19%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>14%</td></tr><tr><td>No responde</td><td>0%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	42%	Parcialmente de acuerdo	25%	En desacuerdo	19%	No sabe	14%	No responde	0%
Categoría	Porcentaje															
De acuerdo o totalmente de acuerdo	42%															
Parcialmente de acuerdo	25%															
En desacuerdo	19%															
No sabe	14%															
No responde	0%															
9	PHVA	Actuar: “se toman los desvíos detectados y actúa de modo que el problema no se repita nunca más”. Unad (2006)	En cuanto a la fase Hacer, el 64% de los encuestados están en acuerdo con actuar sobre los desvíos detectados, con el fin de que el problema no se repita nunca más.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>36%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>28%</td></tr><tr><td>En desacuerdo</td><td>19%</td></tr><tr><td>No sabe</td><td>17%</td></tr><tr><td>No responde</td><td>0%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	36%	Parcialmente de acuerdo	28%	En desacuerdo	19%	No sabe	17%	No responde	0%
Categoría	Porcentaje															
De acuerdo o totalmente de acuerdo	36%															
Parcialmente de acuerdo	28%															
En desacuerdo	19%															
No sabe	17%															
No responde	0%															

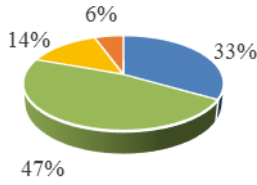
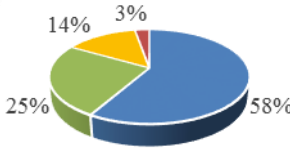
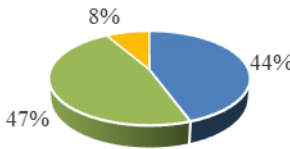
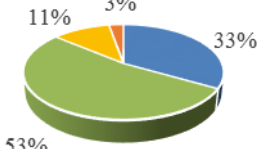
N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica												
10	Control	“El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo”. Amaru (2009)	El 100% de los encuestados están en acuerdo con el concepto de control de Amaru, donde se considera que el control se debe aplicar en todos los niveles de la empresa.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Acuerdo</td><td>75%</td></tr><tr><td>Disacuerdo</td><td>25%</td></tr></table>	Category	Percentage	Acuerdo	75%	Disacuerdo	25%						
Category	Percentage															
Acuerdo	75%															
Disacuerdo	25%															
11	Motivación	“Las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles regularmente satisfechas sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional”. Maslow (1954)	El 28% de las personas encuestadas, están en acuerdo con el concepto de motivación de Maslow; sin embargo, el 36% se encuentran parcialmente de acuerdo, ya que consideran que las personas con un alto nivel de vida, pueden llegar a ser más fáciles de motivar debido a sus ganas de superación.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Acuerdo</td><td>17%</td></tr><tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td>36%</td></tr><tr><td>Disacuerdo</td><td>22%</td></tr><tr><td>Other</td><td>19%</td></tr><tr><td>Other</td><td>6%</td></tr></table>	Category	Percentage	Acuerdo	17%	Parcialmente de acuerdo	36%	Disacuerdo	22%	Other	19%	Other	6%
Category	Percentage															
Acuerdo	17%															
Parcialmente de acuerdo	36%															
Disacuerdo	22%															
Other	19%															
Other	6%															
12	Motivación	"La realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo en sí, son factores que provocan la satisfacción de los colaboradores". Herzberg (1968)	El 94% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de motivación de Herzberg, en donde se consideran al reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, la realización y el crecimiento propio, como aspectos que provocan motivación en los trabajadores.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Acuerdo</td><td>67%</td></tr><tr><td>Disacuerdo</td><td>28%</td></tr><tr><td>Other</td><td>3%</td></tr><tr><td>Other</td><td>3%</td></tr></table>	Category	Percentage	Acuerdo	67%	Disacuerdo	28%	Other	3%	Other	3%		
Category	Percentage															
Acuerdo	67%															
Disacuerdo	28%															
Other	3%															
Other	3%															
13	Motivación	"La motivación se puede establecer en función de: expectativas, y recompensas". Vroom (1972)	El 78% de los encuestados se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de motivación de Vroom; sin embargo, el 22% se encuentran parcialmente de acuerdo, debido a que la motivación no se da necesariamente mediante la entrega de recompensas.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Acuerdo</td><td>53%</td></tr><tr><td>Disacuerdo</td><td>25%</td></tr><tr><td>Other</td><td>22%</td></tr></table>	Category	Percentage	Acuerdo	53%	Disacuerdo	25%	Other	22%				
Category	Percentage															
Acuerdo	53%															
Disacuerdo	25%															
Other	22%															
14	Motivación	"Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas". MacClelland (1961)	El 86% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de motivación de MacClelland; es decir que consideran que la motivación de un trabajador se encuentra relacionada a su deseo por desempeñarse y tener éxito.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Acuerdo</td><td>33%</td></tr><tr><td>Disacuerdo</td><td>11%</td></tr><tr><td>Other</td><td>53%</td></tr><tr><td>Other</td><td>3%</td></tr></table>	Category	Percentage	Acuerdo	33%	Disacuerdo	11%	Other	53%	Other	3%		
Category	Percentage															
Acuerdo	33%															
Disacuerdo	11%															
Other	53%															
Other	3%															
15	Liderazgo de rasgos	"Los rasgos distinguen a los líderes del resto de personas, y que permiten identificar a los líderes efectivos de los que no lo son". Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987)	El 86% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de líder de Schermerhorn, Hunt y Osborn, donde consideran que un líder posee rasgos de personalidad que lo hacen sobresalir sobre las demás personas.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Acuerdo</td><td>64%</td></tr><tr><td>Disacuerdo</td><td>22%</td></tr><tr><td>Other</td><td>11%</td></tr><tr><td>Other</td><td>3%</td></tr></table>	Category	Percentage	Acuerdo	64%	Disacuerdo	22%	Other	11%	Other	3%		
Category	Percentage															
Acuerdo	64%															
Disacuerdo	22%															
Other	11%															
Other	3%															

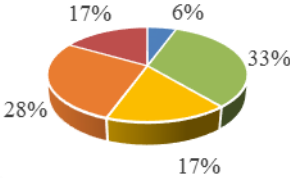
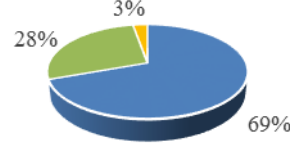
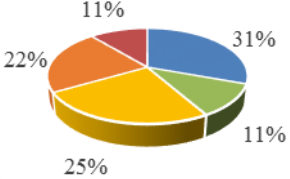
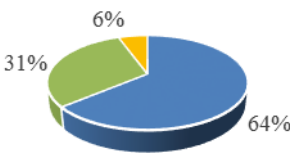
Nº	Tema	Definición	Resultado	Gráfica												
16	Liderazgo de rasgos	"Hay una serie de rasgos asociados de forma constante a los líderes con éxito. Impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto, son algunos de ellos". Robbins (1994)	El 86% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de líder de Robbins, donde se considera que el Impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto son rasgos asociados a un líder exitoso.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>47%</td></tr><tr><td>Green</td><td>39%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>11%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>3%</td></tr></table>	Category	Percentage	Blue	47%	Green	39%	Yellow	11%	Orange	3%		
Category	Percentage															
Blue	47%															
Green	39%															
Yellow	11%															
Orange	3%															
17	Liderazgo comportamental	"Los patrones de conducta o estilos de liderazgo, logran que el líder pudiera influir, de forma eficaz, sobre el resto de personas de su organización, y su interés reside en la posibilidad de diseñar acciones formativas". Robbins (1999)	El 86% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de líder de Robbins, donde se considera que los patrones de conducta de un líder, pueden influir en el resto de personas de una empresa.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>56%</td></tr><tr><td>Green</td><td>33%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>8%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>3%</td></tr></table>	Category	Percentage	Blue	56%	Green	33%	Yellow	8%	Orange	3%		
Category	Percentage															
Blue	56%															
Green	33%															
Yellow	8%															
Orange	3%															
18	Liderazgo situacional	"No existe un único estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder, lo que conlleva tener en cuenta diferentes factores para que el liderazgo sea efectivo (p.e. complejidad de la tarea a realizar por el colaborador, tipo de tarea, grado de control que la tarea permite, retroalimentación de la tarea, grado de tensión y apoyo en el grupo). Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971)	El 61% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con el concepto de liderazgo de Fiedler; sin embargo, el 39% de las personas no está de acuerdo debido a que consideran que el éxito de un líder no depende del ambiente o contexto en el que opere, sino que depende solamente de la persona misma.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>39%</td></tr><tr><td>Green</td><td>22%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>22%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>11%</td></tr><tr><td>Red</td><td>6%</td></tr></table>	Category	Percentage	Blue	39%	Green	22%	Yellow	22%	Orange	11%	Red	6%
Category	Percentage															
Blue	39%															
Green	22%															
Yellow	22%															
Orange	11%															
Red	6%															
19	Liderazgo situacional	Uno de estos factores está íntimamente relacionado con el subordinado/colaborador, concretamente con su formación, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez, etc. Este nuevo enfoque centra su interés en la importancia del papel desempeñado por el colaborador, y en consecuencia, en comprender las expectativas de éste sobre la relación y en mejorar la relación que se da entre el líder y el colaborador. Gillen (2006)	El 88% de los encuestados se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con la definición de liderazgo de Gillen; ya que consideran que un buen líder debe tener en cuenta la formación del trabajador, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>44%</td></tr><tr><td>Green</td><td>44%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>6%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>6%</td></tr></table>	Category	Percentage	Blue	44%	Green	44%	Yellow	6%	Orange	6%		
Category	Percentage															
Blue	44%															
Green	44%															
Yellow	6%															
Orange	6%															
20	Liderazgo transaccional	"El liderazgo es un proceso transaccional o de intercambio, definiendo la relación entre líder y colaborador como una transacción de intereses en virtud de la cual el colaborador obtiene determinadas recompensas inmediatas y tangibles por ejecutar las órdenes del líder o por obtener un buen rendimiento." Burns (1978) y Bass (1985)	El 69% de las personas encuestadas no está de acuerdo con el liderazgo transaccional según la definición de Burns y Bass; ya que para ellos la relación entre un líder y sus colaboradores no debe estar determinada por la transacción de intereses o recompensas por cumplimiento.	 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Yellow</td><td>39%</td></tr><tr><td>Blue</td><td>22%</td></tr><tr><td>Green</td><td>22%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>8%</td></tr><tr><td>Red</td><td>8%</td></tr></table>	Category	Percentage	Yellow	39%	Blue	22%	Green	22%	Orange	8%	Red	8%
Category	Percentage															
Yellow	39%															
Blue	22%															
Green	22%															
Orange	8%															
Red	8%															

Nº	Tema	Definición	Resultado	Gráfica						
21	Liderazgo transaccional	"El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, de tal modo que el líder o bien motiva a los seguidores a través de sus promesas, alabanzas y recompensas o bien corrige sus comportamientos a través de la retroalimentación negativa, reprobación, amenazas o acciones disciplinarias." Bass y Steidlmeier (1999)	El 100% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de liderazgo transaccional de Bass y Steidlmeier, donde se considera que un buen líder debe motivar y corregir los comportamientos de sus trabajadores.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>53%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>47%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	53%	No de acuerdo	47%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	53%									
No de acuerdo	47%									
22	Liderazgo transaccional	"El líder transaccional antepone sus propias necesidades a las de sus seguidores". Burns (1978)	El 72% de las personas encuestadas no están de acuerdo con el concepto de liderazgo transaccional de Burns; en donde un líder transaccional puede anteponer sus propias necesidades a las de sus seguidores.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>28%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>72%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	28%	No de acuerdo	72%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	28%									
No de acuerdo	72%									
23	Liderazgo transformacional	"El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente". Bass y Avolio (1994)	El 89% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de liderazgo transformacional presentado por Bass y Avolio; donde se considera que un líder transformacional debe inspirar a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>89%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>11%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	89%	No de acuerdo	11%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	89%									
No de acuerdo	11%									
24	Liderazgo transformacional	"Los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment (delegación de poder/autoridad, toma de decisiones, etc.) y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores". Mendonca (2001)	El 64% de las personas encuestadas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de liderazgo transformacional presentado por Mendonca; donde se menciona que un líder transformacional emplean la estrategia de empoderamiento para motivar a sus seguidores, sin embargo, el 36% de las personas encuestadas no están de acuerdo.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>64%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>36%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	64%	No de acuerdo	36%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	64%									
No de acuerdo	36%									
25	Liderazgo transformacional	"La relevancia que presenta este sistema de liderazgo en las organizaciones actuales para obtener creatividad y los mejores esfuerzos de los seguidores. El hecho de que este liderazgo motive a los colaboradores no sólo a través de cubrir necesidades de orden inferior (p.e. alimento, seguridad, etc.) sino mediante la satisfacción de también aquellas de orden superior (p.e. autoestima, autorrealización y el logro de los talentos y potencialidades personales)". Cascio (1995)	El 89% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de liderazgo presentado por Cascio; donde se considera que un líder enfocado en satisfacer las necesidades de sus trabajadores podría obtener mejores resultados.	 <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>89%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>11%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	89%	No de acuerdo	11%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	89%									
No de acuerdo	11%									

N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica						
26	Liderazgo transformacional	"Hace que este liderazgo sea más efectivo, productivo, innovador y satisfaga mejor a los seguidores que el de tipo transaccional". Whetstone (2002)	El 97% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de liderazgo transformacional de Whetstone, es decir que comparten la opinión de que un buen líder debe poseer un enfoque de productividad, efectividad e innovación.	 <table><caption>Gráfica 26: Acuerdo con el concepto de liderazgo transformacional de Whetstone</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>97%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>3%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	97%	No de acuerdo	3%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	97%									
No de acuerdo	3%									
27	Trabajo en equipo	"Los equipos autodirigidos son un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo. Morales de Romero (2009)	El 75% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autodirigidos de Morales de Romero; en el cual expone que son una unidad organizacional que se gerencian a sí mismos.	 <table><caption>Gráfica 27: Acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autoguidados de Morales de Romero</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>75%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>25%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	75%	No de acuerdo	25%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	75%									
No de acuerdo	25%									
28	Trabajo en equipo	"Los equipos autodirigidos son un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo. Morales de Romero (2009)	El 92% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autodirigidos de Morales de Romero; en el cual expone que comparten actividades, funciones y tienen la capacidad de intervenir en varios procesos.	 <table><caption>Gráfica 28: Acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autoguidados de Morales de Romero</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>92%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>8%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	92%	No de acuerdo	8%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	92%									
No de acuerdo	8%									
29	Trabajo en equipo	"Los equipos autodirigidos son un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo. Morales de Romero (2009)	Mientras que el 64% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autodirigidos de Morales de Romero; en el cual consideran que cualquier grupo de trabajo, puede convertirse en un Equipo de Trabajo Autodirigido; el 36% de los encuestados no está de acuerdo.	 <table><caption>Gráfica 29: Acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autoguidados de Morales de Romero</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>De acuerdo o totalmente de acuerdo</td><td>64%</td></tr><tr><td>No de acuerdo</td><td>36%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	De acuerdo o totalmente de acuerdo	64%	No de acuerdo	36%
Categoría	Porcentaje									
De acuerdo o totalmente de acuerdo	64%									
No de acuerdo	36%									

N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica												
30	Trabajo en equipo	"Los EAD tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y lo envían a otros equipos. Las llamadas "Competencias de Equipo", están asociadas a conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a un trabajo (a uno o más roles o responsabilidades), correlacionan con rendimiento en la tarea, puede ser medidas contrastándola con estándares bien aceptados y, pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo". Grupo Kaizen (2009)	El 72% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autodirigidos del Grupo Kaizen; donde se considera que los equipos de trabajo autodirigidos son responsables de sus propios límites tanto administrativos como físicos.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Green</td><td>53%</td></tr><tr><td>Blue</td><td>19%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>22%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>3%</td></tr><tr><td>Red</td><td>3%</td></tr></table>	Color	Percentage	Green	53%	Blue	19%	Yellow	22%	Orange	3%	Red	3%
Color	Percentage															
Green	53%															
Blue	19%															
Yellow	22%															
Orange	3%															
Red	3%															
31	Trabajo en equipo	"Los EAD tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y lo envían a otros equipos. Las llamadas "Competencias de Equipo", están asociadas a conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a un trabajo (a uno o más roles o responsabilidades), correlacionan con rendimiento en la tarea, puede ser medidas contrastándola con estándares bien aceptados y, pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo". Grupo Kaizen (2009)	El 89% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de equipos de trabajo autodirigidos del Grupo Kaizen; donde se considera que los equipos de trabajo autodirigidos son unidades que generan valor para la empresa.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>47%</td></tr><tr><td>Green</td><td>42%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>6%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>6%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	47%	Green	42%	Yellow	6%	Orange	6%		
Color	Percentage															
Blue	47%															
Green	42%															
Yellow	6%															
Orange	6%															
32	Trabajo en equipo	"La competencia representa una característica subyacente del individuo, relacionada de forma causal con una ejecución efectiva o superior, la cual puede ser medida de forma confiable, diferenciando significativamente los trabajadores promedio de los de ejecución superior". Argudín (2005), Hay Group (2004) y Morales de Romero (2000)	El 78% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de competencia de Argudín, en el cual expone que esta es una característica de un trabajador que desea sobresalir.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>47%</td></tr><tr><td>Green</td><td>31%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>14%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>6%</td></tr><tr><td>Red</td><td>3%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	47%	Green	31%	Yellow	14%	Orange	6%	Red	3%
Color	Percentage															
Blue	47%															
Green	31%															
Yellow	14%															
Orange	6%															
Red	3%															
33	Trabajo en equipo	"Las competencias están asociadas a comportamientos y destrezas visibles que las personas aportan en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria". Benavides (2002)	El 83% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de trabajo en equipo de Benavides, en el cual se considera que los comportamientos y destrezas de los trabajadores permiten cumplir de manera eficaz y satisfactoria con sus responsabilidades en un trabajo.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Green</td><td>53%</td></tr><tr><td>Blue</td><td>31%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>14%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>3%</td></tr></table>	Color	Percentage	Green	53%	Blue	31%	Yellow	14%	Orange	3%		
Color	Percentage															
Green	53%															
Blue	31%															
Yellow	14%															
Orange	3%															

Nº	Tema	Definición	Resultado	Gráfica										
34	Trabajo en equipo	"Las requeridas para desempeñar con éxito un determinado puesto de trabajo, generan un patrón y norma para la selección del personal, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal. Es así como se determinan que existen las siguientes competencias: técnicas (relacionadas con la experticia en el área laboral), gerenciales (para hacer eficiente el equipo internamente y en sus relaciones con los clientes) y personales (de crecimiento e integración grupal)". Díaz y Márquez (2008)	El 81% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de trabajo en equipo de Díaz y Márquez, en el cual presentan que las habilidades que posee una persona afecta directamente la manera como se selecciona, se evalúa y se desarrolla en un cargo.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr><tr><td>Green</td><td>47%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>14%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>6%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	33%	Green	47%	Yellow	14%	Orange	6%
Color	Percentage													
Blue	33%													
Green	47%													
Yellow	14%													
Orange	6%													
35	Trabajo en equipo	"Las competencias asociadas al ser psicológico del individuo, corresponden con las variables siguientes: motivaciones, representadas por los motivos sociales: logro, poder y afiliación; la expectativa: autodeterminación y las actitudes: apertura al cambio y flexibilidad". Morales de Romero (2000b), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000)	El 83% de las personas encuestadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de equipo de trabajo de Morales de Romero, en el cual se considera que la manera de pensar de una persona, es importante a considerar para la conformación de un equipo de trabajo autodirigido.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>58%</td></tr><tr><td>Green</td><td>25%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>14%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>3%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	58%	Green	25%	Yellow	14%	Orange	3%
Color	Percentage													
Blue	58%													
Green	25%													
Yellow	14%													
Orange	3%													
36	Trabajo en equipo	"Las competencias asociadas al ser psicológico del individuo, corresponden con las variables siguientes: motivaciones, representadas por los motivos sociales: logro, poder y afiliación; la expectativa: autodeterminación y las actitudes: apertura al cambio y flexibilidad". Morales de Romero (2000b), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000)	El 92% de las personas encuestadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de equipo de trabajo de Morales de Romero, en el cual se considera que las capacidades que requiere un trabajador para hacer parte de un Equipo de Trabajo Autodirigido se pueden aprender.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>44%</td></tr><tr><td>Green</td><td>47%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>8%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	44%	Green	47%	Yellow	8%		
Color	Percentage													
Blue	44%													
Green	47%													
Yellow	8%													
37	Dinámicas de grupo	"Las dinámicas de grupo son formación, membresía o afiliación, cohesión, compatibilidad, estructura de grupo (tamaño, poder, liderazgo, patrones de comunicación)". Cartwright y Zander (1967), Shaw (1976)	El 89% de las personas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de dinámicas de grupo de Cartwright y Zander, donde exponen que todo grupo debe poseer dinámicas como son: formación, estructura y compatibilidad.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr><tr><td>Green</td><td>56%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>11%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	33%	Green	56%	Yellow	11%		
Color	Percentage													
Blue	33%													
Green	56%													
Yellow	11%													
38	Dinámicas de grupo	"Si bien la teoría dinámica debe ser aplicable a los grupos con interdependencia de su tamaño, porque satisface la condición de la dependencia reciproca de las partes, y de las partes y el todo, los trabajos de esta escuela ponen más el acento en los grupos pequeños, en los cuales. Por lo demás, es más fácil reconocer empíricamente la relación de interdependencia". Adorno y Horkheimer (1956)	El 86% de las personas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de dinámicas de grupo de Adorno y Horkheimer, donde exponen que las dinámicas de grupo deben ser aplicables en todos, independientemente de su tamaño.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr><tr><td>Green</td><td>53%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>11%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>3%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	33%	Green	53%	Yellow	11%	Orange	3%
Color	Percentage													
Blue	33%													
Green	53%													
Yellow	11%													
Orange	3%													

N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica												
39	Gestión de cobranzas	“La Gestión de Cobranzas es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio; y tanto la calidad como la eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia para su adecuada ejecución”. Rubio (2010)	El 61% de las personas encuestadas no están de acuerdo con el concepto de gestión de cobranzas de Rubio; ya que la gestión de cobranzas, va más allá que solo gestionar el cobro de una obligación vencida.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Green</td><td>33%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>17%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>28%</td></tr><tr><td>Red</td><td>17%</td></tr><tr><td>Blue</td><td>6%</td></tr></table>	Color	Percentage	Green	33%	Yellow	17%	Orange	28%	Red	17%	Blue	6%
Color	Percentage															
Green	33%															
Yellow	17%															
Orange	28%															
Red	17%															
Blue	6%															
40	Gestión de cobranzas	“La Gestión de Cobranzas es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio; y tanto la calidad como la eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia para su adecuada ejecución”. Rubio (2010)	El 97% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de gestión de cobranzas de Rubio, donde se considera que tanto la eficiencia, como la calidad son muy importantes en la gestión de cobranzas.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>69%</td></tr><tr><td>Green</td><td>28%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>3%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	69%	Green	28%	Yellow	3%				
Color	Percentage															
Blue	69%															
Green	28%															
Yellow	3%															
41	Gestión de cobranzas	“La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones”. Wittlinger, Carranza y Mori, (2008)	El 58% de las personas encuestadas, no están de acuerdo con la definición de gestión de cobranzas de Wittlinger, Carranza y Mori; ya que consideran que una buena gestión de cobranzas no depende necesariamente de una gran cantidad de gestiones diarias por parte de los asesores.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>31%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>25%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>22%</td></tr><tr><td>Red</td><td>11%</td></tr><tr><td>Green</td><td>11%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	31%	Yellow	25%	Orange	22%	Red	11%	Green	11%
Color	Percentage															
Blue	31%															
Yellow	25%															
Orange	22%															
Red	11%															
Green	11%															
42	Gestión de cobranzas	“La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones”. Wittlinger, Carranza y Mori, (2008)	El 94% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el concepto de gestión de cobranzas de Wittlinger, Carranza y Mori, donde presentan que en una buena gestión de cobranzas, permitirá que los clientes tengan la disposición para futuras negociaciones.	 <table><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>Blue</td><td>64%</td></tr><tr><td>Green</td><td>31%</td></tr><tr><td>Yellow</td><td>6%</td></tr></table>	Color	Percentage	Blue	64%	Green	31%	Yellow	6%				
Color	Percentage															
Blue	64%															
Green	31%															
Yellow	6%															

Fuente: Elaboración propia.

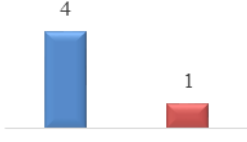
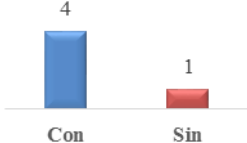
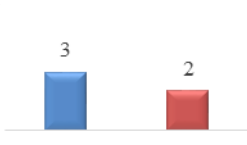
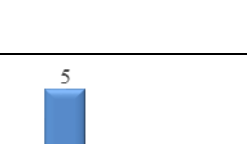
3.1.2.2 Resultados de entrevistas

La entrevista fue realizada a 5 dirigentes de empresas, la información respectiva a estas personas se puede apreciar en el Anexo 4; las personas entrevistadas podían responder Si / No - ¿por qué?, con el fin de ampliar la respuesta en caso de requerirse; así mismo, las respuestas de estos dirigente serían enfocadas en verificar si ellos se encontraban o no de acuerdo con las

definiciones expuestas por los distintos autores propuestos en el marco teórico de este proyecto de investigación. Los resultados obtenidos a estas preguntas se pueden apreciar en la Tabla 12.

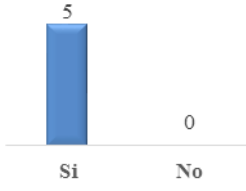
Tabla 12. Resultado de Entrevistas

Nº	Tema	Definición	Resultado	Gráfica				
1	Control	“El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” Pérez-Carballo (2006)	3 de los 5 entrevistados, contestaron con una definición de control, muy relacionada a la definición expuesta por Pérez Carballo (2006) pues manifiestan que el control permite la fiscalización para que la organización realice la medición en pro de la obtención de los objetivos esperados.	<table><tr><td>Con Relación</td><td>3</td></tr><tr><td>Sin Relación</td><td>2</td></tr></table>	Con Relación	3	Sin Relación	2
Con Relación	3							
Sin Relación	2							
2	Control	“El proceso administrativo está conformado por las funciones de planeación, organización, dirección y control” Chiavenato (2007)	Para el personal que dirige la nuestra 4 de ellos consideran que el control hace parte del proceso administrativo de una empresa, lo cual está asociado con la definición de Chiavenato (2007), dado que al formar parte del proceso administrativo permite realizar seguimiento a todos los procesos con el fin de medirlos y mejorarlos.	<table><tr><td>Si</td><td>4</td></tr><tr><td>No</td><td>1</td></tr></table>	Si	4	No	1
Si	4							
No	1							
3	Control	“El control es la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas” Furlán (2008)	La totalidad del personal que dirige la muestra piensa que la razón principal por la que las empresas implementen el control sí está asociado con la definición de Furlán (2008), pues se permite el seguimiento a los programas establecidos, buscando la prevención de anomalías y mejora en los procesos.	<table><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></table>	Si	5	No	0
Si	5							
No	0							
4	Control	“El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo” Amaru (2009)	La totalidad el personal que dirige la muestra considera que la razón principal para que el control se implemente en todos los niveles de la organización está asociado con la definición de Amaru (2009), pues consideran que todas las personas afectan la productividad de la empresa pero hacen salvedad que debe ser tenido en cuenta el control según la criticidad de los cargos.	<table><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></table>	Si	5	No	0
Si	5							
No	0							
5	Control	N/A Pregunta propia.	3 de los 5 entrevistados consideran que los horarios no flexibles no afectan la productividad del trabajador, pues esta depende del trabajador y la calidad de la tarea no se define por el tiempo; los otros 2 entrevistados consideran que el horario flexible permite que el trabajador atienda necesidades específicas.	<table><tr><td>Si</td><td>2</td></tr><tr><td>No</td><td>3</td></tr></table>	Si	2	No	3
Si	2							
No	3							

N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica						
6	Control	“El control se establece relacionado al esquema de la estructura de organización que adopta una entidad” Dextre y Del Pozo (2012)	Para el personal que dirige la muestra 3 de ellos consideran que el principal aspecto a tener en cuenta por una empresa para implementar adecuadamente un mecanismo de control se asocia con la definición de Dextre y Del Pozo (2012), adoptando o desarrollando aplicativos de seguimiento y medición.	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Cantidad</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>3</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Cantidad	Si	3	No	2
Respuesta	Cantidad									
Si	3									
No	2									
7	PHVA	“El ciclo PHVA permite a las empresas controlar o gestionar sus procesos” Unad (2006)	4 de los 5 entrevistados consideran que se necesita de un mecanismo o método para controlar o gestionar los procesos tal y como menciona la definición de Unad (2006), dado que manifiestan que se debe tener en cuenta la normatividad vigente, la planeación estratégica de la compañía y las reglas de juego.	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Cantidad</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>4</td></tr><tr><td>No</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Cantidad	Si	4	No	1
Respuesta	Cantidad									
Si	4									
No	1									
8	Motivación	"La motivación se puede establecer en función de: expectativas, y recompensas" Vroom (1972)	4 de los 5 entrevistados consideran que la motivación del trabajador en la empresa sí se asocia a la definición de Vroom (1972), pues consideran que la motivación se realiza en bonificaciones económicas y no económicas, reconocimiento y la posibilidad de crecimiento personal y profesional.	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Cantidad</th></tr></thead><tbody><tr><td>Con Recompensa</td><td>4</td></tr><tr><td>Sin Recompensa</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Cantidad	Con Recompensa	4	Sin Recompensa	1
Respuesta	Cantidad									
Con Recompensa	4									
Sin Recompensa	1									
9	Motivación	"La realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo en sí, son factores que provocan la satisfacción de los colaboradores" Herzberg (1968)	3 de los 5 entrevistados respondieron que ser útil es el factor que motiva al trabajador tal y como menciona la definición de Herzberg (1968), manifiestan que son factores adicionales que motivan al trabajador haciéndolo sentir útil y que crece como persona. Los otros 2 dijeron que los factores mencionados motivan por ser algo adicional.	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Cantidad</th></tr></thead><tbody><tr><td>Ser Útil</td><td>3</td></tr><tr><td>Ser algo Adicional</td><td>2</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Cantidad	Ser Útil	3	Ser algo Adicional	2
Respuesta	Cantidad									
Ser Útil	3									
Ser algo Adicional	2									
10	Motivación	"Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas" MacClelland (1961)	4 de ellos mencionaron que la motivación de un trabajador se encuentra relacionado a la intensidad de su deseo de desempeñarse o de tener éxito en una situación competitiva y se asocian con la definición de MacClelland (1961), pues consideran que un trabajador motivado tiene deseos de cumplir y si tiene sueños y metas tendrá un mayor deseo de superación.	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Cantidad</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>4</td></tr><tr><td>No</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Cantidad	Si	4	No	1
Respuesta	Cantidad									
Si	4									
No	1									
11	Motivación	N/A Pregunta propia.	Para la totalidad del personal que dirige la muestra el plan de premios o bonificaciones adicionales al salario del trabajador, sí incentivan a la productividad porque son beneficios adicionales que ayudan a alcanzar las metas esperadas.	 <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Cantidad</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Cantidad	Si	5	No	0
Respuesta	Cantidad									
Si	5									
No	0									

N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica				
12	Motivación	“Las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles regularmente satisfechas sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional” Maslow (1954)	Para todo el personal que dirige la muestra los trabajadores con un alto nivel de vida, no son más difíciles de motivar laboralmente, se asocian a la definición de Maslow (1954), pues expresan que los trabajadores con alto nivel de vida tienen deseos de progresar y salir adelante.	<table><tr><td>Si</td><td>0</td></tr><tr><td>No</td><td>5</td></tr></table>	Si	0	No	5
Si	0							
No	5							
13	Motivación	N/A Pregunta propia.	Para totalidad del personal que dirige la muestra mencionan que los trabajadores en sus compañías sí realizan pausas activas o descansos, con un tiempo promedio de 10 minutos.	<table><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></table>	Si	5	No	0
Si	5							
No	0							
14	Motivación	"Los rasgos distinguen a los líderes del resto de personas, y que permiten identificar a los líderes efectivos de los que no lo son" Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987)	Todos entrevistados concuerdan que los rasgos de personalidad que permiten identificar a un líder del resto de las personas, sí se asocian a la definición de Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), pues expresan que un buen líder debe ser motivador, buen comunicador, con buen manejo de tiempo, orientación al logro, trabajo en equipo, tener conocimiento y ser admirado por sus colaboradores.	<table><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></table>	Si	5	No	0
Si	5							
No	0							
15	Liderazgo Comportamental	"Los patrones de conducta o estilos de liderazgo, logran que el líder pudiera influir, de forma eficaz, sobre el resto de personas de su organización, y su interés reside en la posibilidad de diseñar acciones formativas" Robbins (1999)	1 de los entrevistados mencionó que la función de un líder es innovar; sin embargo, los otros 4 respondieron que un líder debe incentivar la conducta de las personas en la organización, tal y como define Robbins (1999), pues coinciden en que el líder debe incentivar a sus seguidores para el logro de los objetivos, ser comunicativo, inspirador y motivador.	<table><tr><td>Incentivar</td><td>4</td></tr><tr><td>Innovar</td><td>1</td></tr></table>	Incentivar	4	Innovar	1
Incentivar	4							
Innovar	1							
16	Liderazgo Transaccional	"El líder transaccional antepone sus propias necesidades a las de sus seguidores" Burns (1978)	Para todo el personal que dirige la muestra un líder no puede anteponer sus propias necesidades a las de sus seguidores, no se identifican con la definición de Burns (1978), pues estos deben enfocarse en solucionar las necesidades de sus colaboradores para que ellos lo apoyen, alcanzar las metas en conjunto y lograr el respeto y la confianza de ellos.	<table><tr><td>Si</td><td>0</td></tr><tr><td>No</td><td>5</td></tr></table>	Si	0	No	5
Si	0							
No	5							
17	Liderazgo Transformacional	"Los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment (delegación de poder/autoridad, toma de decisiones, etc.) y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores" Mendonca (2001)	Para la totalidad del personal que dirige la muestra un líder sí debe influenciar en el comportamiento o valores en los colaboradores a su cargo tal y define Mendonca (2001), pues el líder debe ser un buen ejemplo para que sus trabajadores lo sigan.	<table><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></table>	Si	5	No	0
Si	5							
No	0							

N°	Tema	Definición	Resultado	Gráfica
18	Trabajo en Equipo	N/A Pregunta propia.	Todos los entrevistados concordaron que los equipos autodirigidos son conjunto de personas que tienen autonomía, no necesitan de un líder, se comprometen con la realización de una labor y tienen claridad en los objetivos de la compañía.	Bar chart with two categories: Equipos Autónomos (value 5) and Equipos de Trabajo (value 0).
19	Trabajo en Equipo	"Los equipos autodirigidos son un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo" Morales de Romero (2009)	Para todo el personal que dirige la muestra la principal diferencia de un equipo autodirigido de un equipo de trabajo sí se asocia a la definición de M Morales de Romero (2009), pues manifiestan que estos equipos de trabajo autodirigidos se controlan a sí mismos sin la necesidad de un líder y se comprometen con la realización de una labor.	Bar chart with two categories: Si (value 5) and No (value 0).
20	Trabajo en Equipo	"Las competencias asociadas al ser psicológico del individuo, corresponden con las variables siguientes: motivaciones, representadas por los motivos sociales: logro, poder y afiliación; la expectativa: autodeterminación y las actitudes: apertura al cambio y flexibilidad" (Morales de Romero (2000b), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000)	Todos los entrevistados concordaron que las competencias en los equipos autodirigidos sí se asocian a la definición de (Morales de Romero (2000b), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000), ya que manifiestan que el liderazgo, autonomía, empoderamiento y las capacidades de las personas les permiten esa apertura al cambio y flexibilidad en el trabajo.	Bar chart with two categories: Si (value 5) and No (value 0).
21	Trabajo en Equipo	"Las competencias están asociadas a comportamientos y destrezas visibles que las personas aportan en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria" Benavides (2002)	Para todo el personal que dirige la muestra las competencias que posee una persona para ciertas actividades, sí afectar al momento de cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria en los equipos autodirigidos se asocia a la definición de Benavides (2002), ya que expresan que las capacidades y competencias laborales les permiten cumplir más fácilmente con una actividad que otras personas.	Bar chart with two categories: Si (value 5) and No (value 0).
22	Trabajo en Equipo	N/A Pregunta propia.	Todos los entrevistados consideran que la rotación de personal es un factor que sí incide en la productividad de la empresa, pues se debe tener en cuenta el tiempo que toma la curva de aprendizaje y la transferencia de información de las funciones del cargo.	Bar chart with two categories: Si (value 5) and No (value 0).

Nº	Tema	Definición	Resultado	Gráfica						
23	Trabajo en Equipo	“La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones” Wittlinger, Carranza y Mori, (2008)	Para la totalidad del personal que dirige la muestra, la disposición en la que se encuentran los clientes influye dentro de la gestión de cobranzas, es decir que sí se asocia a la definición de Wittlinger, Carranza y Mori, (2008), ya que con las herramientas y procedimientos otorgados a los trabajadores se debe atender muy bien al cliente para darle una solución.	 <table><tr><th>Respuesta</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></table>	Respuesta	Frecuencia	Si	5	No	0
Respuesta	Frecuencia									
Si	5									
No	0									
24	Gestión de Cobranzas	“La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible” Wittlinger, Carranza y Mori, (2008)	Para todo el personal que dirige la muestra, las acciones o actividades que se deben realizar adecuadamente para lograr una buena gestión en las cobranzas sí se relacionan a la definición de Wittlinger, Carranza y Mori, (2008), pues al tener un buen equipo de trabajo, con una buena capacitación, buena comunicación se logra una óptima gestión de cobranzas que permita la recuperación de los créditos.	 <table><tr><th>Respuesta</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>Con Relación</td><td>5</td></tr><tr><td>Sin Relación</td><td>0</td></tr></table>	Respuesta	Frecuencia	Con Relación	5	Sin Relación	0
Respuesta	Frecuencia									
Con Relación	5									
Sin Relación	0									
25	Gestión de Cobranzas	“La Gestión de Cobranzas es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio; y tanto la calidad como la eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia para su adecuada ejecución” Rubio (2010)	Todos los entrevistados consideran que sí es necesario considerar igualmente la calidad como la eficiencia, tal y como menciona de Rubio (2010), ya que manifiesta que tanto la calidad como la eficiencia son importantes para la adecuada ejecución del proceso de cobranzas.	 <table><tr><th>Respuesta</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>Si</td><td>5</td></tr><tr><td>No</td><td>0</td></tr></table>	Respuesta	Frecuencia	Si	5	No	0
Respuesta	Frecuencia									
Si	5									
No	0									

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Análisis de resultados a encuestas y entrevistas

3.1.3.1 Análisis a la categoría gestión del control:

De acuerdo con las respuestas obtenidas tanto de los dirigentes entrevistados como de los asesores de cobranzas encuestados, es posible decir, que dentro del proceso administrativo de una empresa es necesario la aplicación del control como una función fundamental por parte de la dirección; debido a que permite verificar si los planes y objetivos propuestos se cumplen. Pues, aunque una empresa cuente con planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, los dirigentes no podrán verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos del plan

estratégico. Es así como las definiciones de Pérez Carballo, Amaru y Furlán se identifican en las respuestas recibidas.

Por otro lado, esta verificación realizada por parte del control ayuda de manera indirecta a cumplir con los planes y objetivos propuestos, sin embargo, el control no asegura que siempre se cumplan. Además, el control debe ser ajustado a la estructura organizacional de cada empresa; y así mismo aplicarse en todos los niveles jerárquicos, ya sean cargos operativos o administrativos. Tal y como mencionan la definición de control de Dextre y Del Pozo.

La mayoría de los dirigentes entrevistados y asesores de cobranzas encuestados conocen y utilizan el ciclo PHVA como una herramienta que permite gestionar cada uno de sus procesos; en la cual: planean teniendo en cuenta los requisitos del cliente y las políticas de la empresa; hacen recolección de datos durante la ejecución de los procesos; verifican lo ejecutado vs. lo planeado mediante una comparación de los datos recolectados; y finalmente actúa sobre los desvíos detectados, con el fin de que el problema no se repita nunca más.

3.1.3.2 Análisis a la categoría recurso humano:

Según las respuestas obtenidas tanto de los dirigentes entrevistados como de los asesores los asesores de cobranzas encuestados, es de vital importancia otorgar mecanismos de motivación que permitan a los trabajadores mediante bonificaciones o incentivos estar motivados y realizar el mejor esfuerzo para lograr los resultados esperados, identificándose con la definición de Herzberg que presenta López (2005).

Es por eso importante la elección de un buen líder que promueva las competencias de los trabajadores, influya, motive a los trabajadores, delegue funciones en ellos para lograr equipo de trabajo autodirigidos, de personas que trabajen juntos y se autogerencien a sí mismos. En las

respuestas obtenidas para los equipos autodirigidos la muestra de dirigentes entrevistados se identificó con la definición de Morales de Romero.

Por otro lado, para los asesores de cobranzas encuestados, un líder debe poseer rasgos de personalidad que le permitan sobresalir del resto de las personas, influir positivamente en los patrones de conducta de sus seguidores y poseer un enfoque hacia la productividad, la efectividad y la innovación para así inspirar a sus seguidores a realizar más de lo esperado originalmente; es decir, ser un buen ejemplo a seguir, mediante la motivación, el empoderamiento y satisfacción de las necesidades de sus seguidores para obtener mejores resultados. Además de considerar las habilidades, formación, experiencia y madurez de sus seguidores para sobrellevar las diferentes situaciones a las que se enfrente; ya que el éxito de un líder no depende del ambiente o contexto en el que opere, sino que depende de sus mismas capacidades para adaptarse a las situaciones; tal y como describen las definiciones de Fiedler, Vroom & Yetton y Evans & House.

Igualmente, los asesores de cobranzas encuestados concuerdan que los equipos de trabajo autodirigidos son equipos de trabajo que se gerencian a sí mismos debido a que cuentan con sus propios límites tanto administrativos como físicos, comparten actividades y funciones, y tienen la capacidad de intervenir en varios procesos para genera un valor adicional para la empresa. A pesar de que las destrezas y los comportamientos de un trabajador le permiten sobresalir dentro de un equipo de trabajo, estas se pueden aprender, es decir, que cualquier grupo de trabajo, puede convertirse en un Equipo de Trabajo Autodirigido.

3.1.3.3 Análisis a la categoría gestión de cobranzas:

En las respuestas obtenidas de los dirigentes entrevistados la definición de Wittlinger, Carranza y Mori, “La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas

adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos”, es la más identificada para una gestión de cobranzas, así mismo la definición de Rubio “La Gestión de Cobranzas es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio; y tanto la calidad como la eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia para su adecuada ejecución”, fue importante por cuanto la calidad y eficiencia son importantes para una adecuada ejecución de cobro.

Sin embargo, para los asesores de cobranzas encuestados, la gestión de cobranzas va más allá que solo gestionar el cobro de una obligación vencida, por otro lado, una buena gestión de cobranzas no depende necesariamente de la cantidad de gestiones diarias realizadas por parte de los asesores; sino que también depende de la calidad con la cual se realicen estas gestiones; ya que una buena gestión de cobranzas, permitirá que los clientes tengan la disposición para realizar futuras negociaciones con las empresas.

3.1.3.4 Análisis a las categorías emergentes:

La motivación de los trabajadores actualmente se realiza mediante la entrega de recompensas en aspectos como: el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, la realización personal y el crecimiento profesional; esto se debe principalmente al deseo que tienen los individuos por desempeñarse y por tener éxito en su entorno laboral, es decir por su deseo por sobresalir; sin embargo, Las personas con un mayor nivel de educación financiera, puede ser motivadas más fácilmente, debido a que estas tratan de mejorar continuamente su estatus de vida, y por otro lado las personas con un bajo nivel de educación financiera quedan satisfechas fácilmente con lo que ganan debido a que con esto consiguen mantenerse y mantener a sus familias.

El personal destinado a realizar la gestión de cobranzas, debe de poseer un nivel básico de conocimientos que le permitan realizar y completar de manera satisfactoria su labor; por esta razón se hace necesario la evaluación de conocimientos y la capacitación (donde se encuentren brechas) en temas y aspectos relacionados con la gestión de cobranzas, así mismo, se hace necesario la buena conectividad y el uso adecuado con las bases de datos, ya sean internas o externas para mejorar la localización de los clientes; por último tener en cuenta la coherencia con los incentivos motivacionales ya sean monetarios y no monetarios de manera proporcional a las metas de recaudo. Todos estos puntos permitirán el mejoramiento en algunos procesos administrativos dentro de la gestión de cobranzas para evitar así reprocesos y cuellos de botella.

3.2 Mejores prácticas de gestión encontradas

Para la identificación de las mejores prácticas de la gestión del control del recurso humano y procesos referenciados en el proceso de las cobranzas, fue necesario realizar una búsqueda a nivel nacional e internacional para indagar sobre entidades, asociaciones y publicaciones que hicieran referencia principalmente a las cobranzas y sus mejores prácticas.

Dentro de la indagación realizada a nivel nacional se encontró la revista Ciclo de Riesgo⁸. Buscando en sus publicaciones, se encontró que en su edición número 13 (cuyo título es: “100 líderes y sus mejores prácticas en recuperación de cartera” y publicada en octubre 2013), se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a las principales 100 entidades a nivel nacional que se dedican a la recuperación de cartera; a continuación, se presenta en resumen las mejores prácticas implementadas a nivel nacional.

⁸ Ciclo de Riesgo: la cual es considerada como la primera y única revista a nivel de nacional con nicho especializada en la cadena de valor del Ciclo de Crédito y la Cobranza

3.2.1 Sistemas de cobro

Las organizaciones han avanzado hacia sistemas de cobro orientados al deudor en su condición de cliente, concibiéndolo como una oportunidad y no como un problema. A su vez, algunos elementos que eran exclusivos del “marketing” como la inteligencia de mercados, la propuesta de valor por segmento, los canales de atención y el relacionamiento, herramientas de georreferenciación / localización y de movilidad, han llegado a las áreas de cobranza para enriquecer la gestión del conocimiento del cliente, y traducir ese conocimiento en “data” que ha permitido profundizar en información valiosa para retroalimentar los modelos comerciales, de mercadeo y de riesgo (Ciclo de Riesgo, 2013, p.20).

Con un conocimiento del cliente más profundo, es posible avanzar hacia modelos de segmentación de clientes, complementando el tradicional agrupamiento por franjas o alturas de mora, saldos a capital y región, hacia la incorporación de nuevas variables (conductuales, psicográficas, demográficas, socioeconómicas, culturales), que permitan una mayor desagregación de la masa de deudores y la gestión a nivel de grupos más homogéneos, para:

- Aplicación de estrategias focalizadas, diferenciales, con ofertas de valor “a la medida”.
- Estructuración de campañas Champion / Challenger de mayor foco.
- Desarrollo de modelos de atención, relacionamiento y canales particulares por cada grupo, que resulten más eficaces, según las necesidades y características financieras de contacto, localización y movilidad.
- Objetivos esperados con cada segmento, como por ejemplo: si se quieren restablecer, mantener o repotenciar las relaciones comerciales, o por el contrario, es uno de aquellos con los que se quiere efectuar un cierre de la relación en las mejores condiciones y minimizar

contingencias jurídicas. Si el objetivo es maximizar el monto del capital a recuperar o darle prelación a la celeridad y minimizar el tiempo de recuperación.

- Selección del talento con el entrenamiento y las competencias necesarias para gestionar cada segmento de clientes.
- Fijación de metas adecuadas, esquemas de seguimiento y control diferenciales por canal y segmento, y medición de la contribución real de cada unidad de recuperación y canal al resultado.

Todo lo anterior exige una plataforma tecnológica potente que eleve el área a mayores niveles de efectividad, con un nivel de costo y gasto controlado y la operación soportada en un esquema de multicanalidad cuyo gran desafío se centra en la integración de los diferentes sistemas de comunicación y de gestión de clientes, donde hoy se consiguen pocos ejemplos exitosos y por ende existe un amplio camino por recorrer.

3.2.2 Mejores prácticas del actuar de la cobranza

A continuación, se presenta la cotidianidad de la cobranza en diversos sectores de la economía con las mejores prácticas y el que hacer de la cobranza en el día a día en sus organizaciones.

3.2.2.1 Sector financiero

En las mejores prácticas del sector financiero está la generación de experiencias gratas para los clientes mediante una buena escucha, calidez, cercanía, respeto e inclusión, desarrollando conjuntamente soluciones simples, ágiles e impecables con trascendencia social y económica, para garantizar relaciones de confianza a largo plazo (Ciclo de Riesgo, 2013, p.22). Es así como el recurso humano es fundamental para el liderazgo y motivación con una clara percepción de tener:

- Pasión por lo que hace.
- Formación de equipos de trabajo que tengan identidad entre sus miembros en un entorno de solidaridad, madurez y confianza entre los mismos.
- Claridad en las metas y para ello trabajar en la planeación y sobre todo la ejecución, para hacer realidad lo que se planea abordando todo el ciclo del objetivo propuesto.

Estrategias de motivación para los equipos de trabajo:

- Ser facilitador de los procesos para que el equipo se ocupe en lo fundamental.
- Dar ejemplo al equipo y establecer una comunicación clara y sencilla para desarrollar las actividades de manera oportuna y con objetivos definidos.
- Escuchar ideas y propuestas para que todo el equipo tenga la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Ofrecer reconocimientos cuando se cumplan los objetivos propuestos o se luche por alcanzarlos.

Lo anterior basado en el mejoramiento continuo de los procesos y prácticas, comprometidos con estrategias claras y muy dinámicas, encaminadas a la recuperación y fidelización de los clientes.

En la recuperación de cartera se contempla:

- **Segmentación:** Diseño de modelos de gestión diferenciales según el tipo de cartera, masiva para la cartera de consumo y gerenciada para la cartera comercial.

- **Centralización:** las decisiones de gestión y estrategia se definen en el área de Normalización, con esto se brinda una visión global y objetiva a la organización.
- **Especialización:** los canales de cobro son escogidos por sus atributos y los clientes solo pueden ser gestionados por uno de ellos en el mismo periodo, cada canal que desarrolla la gestión de cobro cuenta con la habilidad para recuperar la cartera y potencializar el modelo comercial y de servicio.
- **Negociación:** el éxito del modelo es la generación de relaciones de valor construidas con los clientes a partir de modelos de negociación gana-gana.

Para el sector financiero también es importante abordar al cliente con guiones comerciales, con estrategias de mercadeo y comunicación de acuerdo con su perfil y portafolio de productos.

Además se tiene implementado un modelo de interacción y control de agencias externas para los bancos que poseen cobro externo, brindando soporte y acompañamiento, para alinear temas de entrenamiento, calidad y control.

Así mismo el seguimiento de la cartera es un tema de vital importancia y eso hace que sea un aspecto que se revise permanentemente y se cuente con una disciplina constante enfocada al control de indicadores de desempeño y productividad que permite anticipar riesgos y tomar acciones proactivamente.

En la cartera de clientes empresariales se lleva a cabo un seguimiento riguroso de acuerdo con la situación de cada uno de estos con semaforización de sectores, señales de alerta y mesas de negociación, que permiten brindar soluciones efectivas y claras.

Todo lo anterior, se apoya en herramientas tecnológicas y procesos que agregan valor y generan mayor productividad a la gestión: software de gestión de cobro y distribución automática

de llamadas, herramientas que garantizan control y seguimiento constante, programas de seguridad de información, planes de continuidad, procesos efectivos de georreferenciación y localización.

Es importante para las entidades bancarias la segmentación, priorización y especialización de la gestión por banca y producto, con estrategias diferenciales con scoring de comportamiento, focos estratégicos por canal de negociación en debida sinergia y comunicación con las fuerzas comerciales para la causación del crédito basado en una buena colocación derivada de un buen identificado de acuerdo con la experiencia que una mejor recuperación depende de una adecuada admisión, es por esto que en muchos Bancos es cuidadoso y responsable el estudio y aprobación de créditos, con un continuo seguimiento a las políticas de admisión.

3.2.2.2 Sector cooperativo

El sector cooperativo fundamenta la recuperación de cartera en el adecuado estudio y aprobación de los créditos, a través de la atención personalizada y la determinación de la existencia de voluntad y capacidad de pago, por parte del analista de crédito, a partir del conocimiento del cliente y de su microempresa. Los analistas de crédito ejecutan todo el proceso: vinculación del cliente, propuesta de crédito, y recuperación (Ciclo de Riesgo, 2013, p.29).

La recuperación se hace de manera preventiva, administrativa, de normalización y jurídica, todo dentro de una política de cobranza amigable que, siendo rigurosa, no afecte la relación con el cliente, manteniendo siempre un trato respetuoso hacia él. Este proceso incluye llamadas telefónicas antes del vencimiento de la cuota, llamadas desde el primer día de mora, visitas a los clientes, firma de compromisos de pago, visitas a codeudores y reiteración de compromisos.

La segmentación se efectúa por altura de mora, y se tienen en cuenta otros factores como los comportamientos pasados de pago del cliente y la diferenciación de la mora si es atribuible al

cliente o atribuible a la operación de los convenios (pagadurías de libranza o empresas de servicio público en las tarjetas de crédito).

Etapas de cobro: campaña de bienvenida a clientes, cobranza preventiva para clientes con antecedentes de riesgo, cobranza comercial para mora 1 a 30 días, cobranza administrativa (31 a 180 días) y recuperación (créditos con más de 180 días de mora). La gestión de libranza se realiza internamente, y para los otros productos se utiliza un sistema mixto que combina gestión interna y casas de cobro, para refuerzo de campañas especiales que aumentan la cobertura geográfica del cobro.

En este sector los pilares de una cobranza exitosa son el conocimiento detallado del producto y la cartera, esto incluye el entendimiento del impacto de la mora en el cliente, en la operación del producto y en los estados financieros de la compañía. Una segmentación adecuada del portafolio considerando los factores mencionados previamente en el conocimiento del producto y un análisis del comportamiento del cliente, y la gestión de cobro, la cual se debe orientar a buscar la reactivación de la relación comercial y no simplemente a la recuperación de un pago atrasado, de esta forma el cliente priorizará el pago a la entidad.

En cuanto al gestor de cobranzas, consideran que debe ser un experto administrador de cartera y no solamente un experto cobrador, de esta forma logrará una integración efectiva en el ciclo de riesgo de su compañía. Su gestión debe estar guiada por la utilización de indicadores claves de gestión que le permitan reaccionar con oportunidad ante la dinámica y novedades de la cartera y mantener un control continuo de la gestión. El líder no debe considerar el cobro como un fin sino como el medio para reactivar la relación comercial con el cliente, y por último tener la mejor actitud, compromiso y devoción ante esta profesión.

3.2.2.3 Sector industria

Entre los factores claves que las principales empresas destacan para una cobranza exitosa, está la creatividad y la variación de las estrategias de cobranza, una buena comunicación, excelentes herramientas de negociación y un estricto seguimiento a la adecuada gestión de cobranza.

Es importante contar con la tecnología necesaria para realizar una cobranza masiva y lograr comunicaciones de bajo costo, que permitan recuperar la mayor parte de la cartera en moras tempranas, donde la velocidad y la eficiencia del contacto son críticas.

Consideran que a mayor atraso menos efectiva la tecnología y más efectiva la cobranza personalizada, donde la clave está en el contacto, en la habilidad de negociación y la capacidad de encontrar datos, haciendo esta recuperación más costosa.

Otro factor de éxito en el proceso de la cobranza, es tener una segmentación que permita identificarlos por el riesgo de no pago. Cuando se logra tener identificados los clientes a través de una clasificación, se pueden asignar los recursos para lograr el recaudo según el riesgo y el costo de cada recurso. Si al conocimiento de los medios masivos más efectivos, se le suma el conocimiento o segmentación de los clientes según su comportamiento de pago, con seguridad se tiene la fórmula para lograr una cobranza efectiva y con el menor costo para las compañías.

Consideran que ser creativo, capaz de generar estrategias acordes con las leyes que faciliten al deudor el pago de sus obligaciones; reconocer e incentivar permanentemente el trabajo desarrollado por el equipo de cobro y centrar su trabajo en el servicio a los clientes, son las cualidades que no pueden faltar en un líder de cobranza (Ciclo de Riesgo, 2013, p.32).

Tres premisas estratégicas en el liderazgo del ciclo de riesgo:

- Humanizar la gestión del ciclo de crédito y cartera.
- Habilidades comerciales inmersas en el ADN de los equipos de crédito y cobranza.

- Salir de la oficina a conocer, palpar y empaparse del mercado, el cliente, los procesos, los asesores, etc.

También es fundamental, la disciplina, metodología y el compromiso de todos los integrantes del equipo de crédito y cobranza con el cumplimiento de las metas. Adicionalmente, es muy importante el monitoreo permanente de la cartera, partiendo de una evaluación global y haciendo énfasis en lo particular para diseñar estrategias focalizadas que permitan resultados generales positivos. Contar con indicadores que evalúan la cartera en todos sus tramos, es decir, medir la cartera desde el recaudo antes del vencimiento hasta su castigo.

3.2.2.4 Sector servicios

Para el sector servicios, gestionar con una buena atención, buscando generar una experiencia positiva en el usuario, incrementar el indicador de recuperación y optimizar los recursos es fundamental; la eficiencia es un factor que prima, en esencia es hacer más con menos (Ciclo de Riesgo, 2013, p.46). Las siguientes son algunas de las mejores prácticas que implementan en aras de diferenciarse del mercado y consolidar sus pilares estratégicos:

- Contar con el mejor talento humano con plan de formación permanente, y continuo seguimiento, monitoreo y control.
- Procesos organizacionales de altos estándares de calidad, tecnología robusta y adecuada infraestructura física.
- Flexibilidad organizacional, gestionar la cartera con base en la filosofía corporativa del cliente y a sus necesidades.

- Aplicación de estrategias diferenciales para tipo de clientes. Salirse de los esquemas convencionales y acartonados e incorporar mecanismos que generen empatía para que la gestión no se torne en un “simple cobro” sino en una consultoría buscando el beneficio mutuo.

El sistema de cobranza divide la cartera por segmentos y alturas de mora en: cartera administrativa, prejurídica y jurídica. La ejecución utiliza un esquema mixto que integra procesos internos soportados en las herramientas tecnológicas de comunicación y una cobranza externa apoyada en agencias de cobranza con cobertura nacional.

El continuo seguimiento de indicadores permite tomar acciones oportunas e implementar mejoras o correctivos, salvaguardando los recursos de las compañías.

3.2.3 Principales competidores

Para CALL CENTER S.A. - Intercobros, La estrategia se enfoca en el recurso humano y el recurso tecnológico. En cuanto a tecnología se destaca la gestión telefónica mediante la marcación predictiva / progresiva, la cual permite mejorar la productividad. El control y enrutamiento que permite ser más eficientes en la gestión en campo; y el software de inteligencia en el proceso de monitoreo, el cual rompe el paradigma y desvincula la efectividad de monitoreo con la cantidad de gestiones analizadas, causando una eficiencia en los costos, propiciando una labor de retroalimentación más efectiva que redundando en un mejor servicio de cobranza ofrecido a los aliados. Entendiendo el recurso humano como pilar estratégico y factor diferenciador, las compañías han venido adelantando proyectos enfocados en los valores, generando sentido de pertenencia al estar comprometidos con los valores corporativos y alineados con la filosofía de los clientes (Ciclo de Riesgo, 2013, p.58).

Para ALLUS Global BPO Center, el enfoque se basa en “la fusión de dos mundos”; el mundo del contact center; con procesos estructurados, estrategias y medios de contacto, experiencia, tecnología especializada y reglas de negocio enfocadas en la productividad del servicio y la eficiencia (este primer mundo es el que permite manejar grandes volúmenes de clientes); y el mundo de la cobranza; con la capacidad negociadora y los modelos de atención integrados para ofrecer un servicio más dinámico y cercano; garantizando el resultado final: La recuperación de los clientes (Ciclo de Riesgo, 2013, p.58).

Además se tiene una amplia experiencia en el cuidado de clientes a través de un modelo de relacionamiento donde los negociadores generan credibilidad y confianza con una genuina disposición, centrada en escuchar y entender las razones de mora analizando positivamente su situación, para poder brindar soluciones, creando así satisfacción sobre modelos de productividad y efectividad, con la implementación de indicadores de gestión para la constante medición de resultados e implementación de planes de trabajo orientados al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para CRC Outsourcing es necesario contar con una estructura organizacional definida para cada portafolio de manera independiente con coordinación, supervisión, asesores de cobro asignados de acuerdo con la volumetría de reparto, y visitadores para llevar a cabo el trabajo de campo. Se cuenta con áreas de apoyo en operaciones y tecnología, para soportar la operación desde la infraestructura física y técnica necesaria para cumplir adecuadamente con el proceso de gestión y los estándares de calidad. El proceso de recuperación de cartera se encuentra certificado en muchas compañías por Icontec ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de Calidad.

Así mismo, consideran el proceso de cobro, como un proceso dinámico, enmarcado en conceptos claros de seguimiento y control, con plataformas tecnológicas que les permiten un

seguimiento detallado de la operación e implementación de indicadores de medición estratégicos para poder determinar planes de acción oportunos que ofrezcan una orientación adecuada para el logro de las metas.

La capacitación es permanente, lo cual les permite estar actualizados en las distintas etapas que constituyen el ciclo del crédito y la cobranza, además de estar al día con las nuevas disposiciones legales en todas las áreas del derecho (Ciclo de Riesgo, 2013, p.59).

3.2.4 Entidades estatales

En algunas entidades estatales como la DIAN, la gestión de cobro se realiza en virtud de las facultades legales previstas en el Estatuto Tributario para el procedimiento de cobro coactivo y mediante procedimientos administrativos propios como: gestión de cobro persuasivo y la gestión masiva de cobro (Ciclo de Riesgo, 2013, p.35). Dicha gestión se impulsa con el uso de las diferentes alternativas que brindan las TIC mediante aplicativos especiales, y adicionalmente, se ejecutan diferentes estrategias como campañas especiales y ferias de cobranzas. Para estas entidades en una cobranza exitosa es fundamental:

- La disposición, actitud y organización interna hacia la gestión.
- El conocimiento del ciclo de cobro.
- la comunicación con el cliente.
- Los canales de servicio.
- El seguimiento y evaluación permanente a las labores de cobro realizadas.

Por otro lado, para Central de Inversiones S.A. (CISA) La gestión de cobranza se efectúa “In House” y así mismo utilizan la tecnología de call center bajo el esquema de “Cero Papel”, pues las

negociaciones quedan debidamente grabadas, evitando desplazamientos y cargas operativas innecesarias (Ciclo de Riesgo, 2013, p.64).

3.2.5 Agremiaciones

3.2.5.1 Colcob

Desde 2013, La Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza (Colcob) organiza Comités de Talento Humano, espacios de diálogo utilizados para comunicar de primera mano los diferentes proyectos en los que la Asociación está trabajando para favorecer a sus miembros y que buscan el crecimiento personal y profesional del talento humano, así como el desarrollo técnico en todas las especialidades de los colaboradores (Ciclo de Riesgo, 2013, p.36).

3.2.5.2 Asobancaria

Asobancaria coordina desde hace varios años un comité de trabajo conformado por representantes de las instituciones miembros cuyo objetivo es recopilar estadísticas que permiten a las áreas de gestión de cartera, por ejemplo, revisar los tiempos de los trámites ante la justicia e identificar procedimientos ineficientes que demoran la gestión de recuperación de cartera.

El comité hace una revisión permanente de las normas que afectan de alguna u otra manera la gestión de recuperación de cartera y crea los espacios propicios para su discusión y análisis. Así mismo, identifica temas cruciales para la recuperación de cartera y plantea cursos y actividades que permiten una debida capacitación de las áreas hacia unas buenas prácticas. De un esquema ortodoxo de cobranza al acompañamiento para la recuperación de los deudores.

La experiencia ha mostrado que llegar a acuerdos de pago en etapas tempranas de la mora, brindando al cliente un acompañamiento durante el proceso, es la forma más apropiada de

rehabilitar al deudor, recuperar la obligación, reducir costos para las partes y prescindir del cobro jurídico. De esta forma se evita prolongar la situación en mora, que ocasiona pérdidas tanto para el deudor como para el acreedor (Ciclo de Riesgo, 2013, p.37).

3.2.5.3 Asociación colombiana de contact centers y BPO

La Asociación colombiana de contact centers y BPO realiza acciones encaminadas en diferentes áreas:

- Fortalecimiento del recurso humano: participación en convocatorias de capacitación especializada para el sector.
- Participación en eventos nacionales e internacionales, llevando como bandera la promoción de los diferentes tipos de servicios ofrecidos en Colombia, entre estos, la cobranza.
- Promoción y aplicación de mejores prácticas del sector mediante el lanzamiento de un código de ética para la industria.
- Creación de la categoría de “Mejor Operación de Crédito y Cobranzas” en el Premio Nacional a la Excelencia de la Industria de contact centers y BPO, con el fin de premiar a las empresas que en la implementación de sus estrategias tuvieran un caso de éxito sobresaliente.
- Interlocución ante entes gubernamentales con el fin de colaborar en los proyectos que puedan ser de trascendencia para el sector (Ciclo de Riesgo, 2013, p.37).

3.2.5.4 AFIC

El Comité de Cobranzas de AFIC se reúnen periódicamente con funcionarios de entidades afiliadas para analizar las problemáticas generales de esta actividad, compartir buenas prácticas en materia de normalización de cartera o políticas en pro de una cobranza más efectiva, todo ello en

busca de un adecuado desarrollo de la vida de los créditos. De esa manera, es usual que con un adecuado benchmarking de la actividad y los procesos, se establezcan alertas sobre ciertos sectores, mercados o regiones en los cuales se producen desmejoras o deterioros puntuales de determinado tipo de cartera (Ciclo de Riesgo, 2013, p.38). Con esta perspectiva, se analizan temas tan importantes como:

- El impacto e implementación del arancel judicial.
- Los retos y oportunidades que ofrece el nuevo régimen de garantías mobiliarias en sus aspectos de ejecución judicial y extrajudicial.
- El pago anticipado de los créditos sin sanción.
- Los cambios normativos al régimen de sobreendeudamiento.

3.2.6 Marco Internacional

El presente estado del arte tiene el propósito de consultar las publicaciones más recientes referentes al tema de “las mejores prácticas en la gestión del control del Recurso Humano y los procesos referenciados a cobranzas”, el cual es el marco en el que se circunscribe la presente investigación.

A continuación, se presentará la descripción metodológica de la búsqueda y consulta:

- a. Como primer punto, se llevó a cabo la selección de los buscadores de revistas indexadas proporcionadas por la Universidad según su relevancia; estas fueron: ISI- Web of Science, Scopus, Science Direct, Emerald, Ebsco y Springer.
- b. Para todas ellas la ecuación de búsqueda fue: “Better Practices Debt Collection”, para los años 2013-2017, buscando en título, abstract o tema relacionado y los resultados se pueden apreciar en la Tabla 13.

- c. El criterio de selección para los registros encontrados se hizo basado la pertinencia de la publicación con el tema de investigación, analizando inicialmente el sentido de las denominaciones y posteriormente en las descripciones de sus *abstracts*.
- d. Por cada revista al final se seleccionó un (1) hallazgo según pertinencia una vez revisado los *abstracts* para la investigación.
- e. Se identificaron cuatro (4) artículos, un (1) libro y un (1) capítulo de libro, además que los años referentes de publicación son: tres (3) publicaciones en 2013 y tres (3) publicaciones en 2015.
- f. La forma como se presentarán los artículos será en forma cronológica ascendente.
- g. La fecha de la búsqueda para las consultas fue el 23 de junio de 2017.

Tabla 13. Resultados de la ecuación de Búsqueda en los diferentes buscadores

Buscador	Resultados	Título	Autores	Año	Revista	# Citas (descargas)	# Menciones (Google)
1. Web of Science:	6	Effects of debt collection practices on loss given default	Han, Chulwoo Jang, Youngmin	2013	Journal of banking & finance	2	14
2. Scopus	7	The role of person and organizational variables in the three component model of occupational commitment	Lin, S.-H. Huang, L.-C. Chang, C.-C. Chang, P.-C. Chen, P.-F.	2013	Canadian journal of administrative sciences	0	3
3. Science Direct	2	Manufacturing execution systems: A vision for managing software development	Martin Naedel Hong-Mei Chen Rick Kazman Yuanfang Cai Lu Xiao Carlos V.A. Silva	2015	Journal of systems and software	6	19
4. Emerald	7	The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa	Francis Asah Olawale Fatoki Ellen Rungani	2015	African journal of economic and management studies	0	10
5. Ebsco	17	The Global Economy In Transition: Debt And Resource Scarcities	Møller, J. Ørstrøm	2013	New jersey: world scientific.	N/A	N/A
6. Springer	3	Abusive Debt Collection Practices and the Building Blocks of an Efficient Debt Collection Regime	Cătălin Stănescu	2015	Self-help, private debt collection and the concomitant risks	155 descargas	N/A

Fuente: Elaboración propia.

Han y Jang (2013) en su artículo “*Effects of debt collection practices on loss given default*” publicado en la revista “*Journal of Banking & Finances*” proponen un modelo LGD (Loss Given Default - Pérdida por Defecto), el cual que se basa en una serie de acciones legales e internas en cobro de deudas con el fin de reducir esta pérdida que es asimilada; el modelo sólo utiliza variables binarias que indican si se tomó o no una acción. El resultado de esta implementación es notable dado que permite gestionar el flujo de caja y el riesgo de forma más precisa y eficiente, así mismo permite evaluar el costo y el beneficio de una acción de recuperación y determinar si se debe aplicar la acción a un determinado tipo de deuda; y por último, permite establecer un marco para evaluar y posiblemente inventar un dispositivo interno de mejora en la recuperación de cartera. Este artículo ha sido citado 2 veces en el buscador *ISI- Web of Science* y mencionado 14 veces según las métricas suministradas por el buscador Google Académico.

Lin et all (2013) en su artículo “*The role of person and organizational variables in the three component model of occupational commitment*” publicado en la revista “*Canadian Journal of Administrative Sciences*” presentan su estudio en el cual utilizaron el modelo de tres componentes de Meyer, Allen y Smith (1993) para comprender mejor el compromiso ocupacional; en su estudio, fueron examinandas variables demográficas (edad, educación), disposicionales (inteligencia emocional) y organizacionales (prácticas de recursos humanos y apoyo organizativo percibido), y su relación con el compromiso ocupacional; este ejercicio fue realizado para 431 empleados de cobro de deudas y sus supervisores en 34 en bancos de Taiwán; encontrando dentro del contexto del conjunto de variables, que el apoyo organizativo percibido fue el predictor más fuerte en las tres formas de compromiso ocupacional. Este artículo no ha sido citado en el buscador de *Scopus*,

pero si ha sido mencionado 3 veces según las métricas suministradas por el buscador Google Académico.

Moller (2013) en su libro *“The Global Economy in Transition: Debt and Resource Scarcities”* publicado en la revista *“New Jersey: World Scientific.”* Comenta sobre algunos eventos globales tanto económicos como políticos que al parecer son forjados por el manejo de la deuda mundial, la escasez en términos de modelos económicos, la integración económica entre países europeos, y el crecimiento de Asia; dando a conocer en este último, algunas de las mejores prácticas económicas que se han implementado en el continente asiático con el fin de enfrentar a futuro las circunstancias cada vez más cambiantes de la economía global. Este libro ha sido descargado 13 veces según el portal *World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.*

Naedele et all (2015) en su artículo *“Manufacturing Execution Systems: A vision for managing software development”* publicado en la revista *“Journal of Systems and Software”* aplicaron un Sistema de Ejecución de Manufactura (SEM), en una organización enfocada al desarrollo de software con el fin de mejorar el costo, el tiempo y la calidad en la producción de aplicaciones; a pesar de que la metodología en este caso fue implementada en el desarrollo de software, es posible implementarla en otra empresas, con el fin de lograr ventajas competitivas sostenibles, que permitan desarrollar tanto medidas como soluciones que respondan a los cambios del mercado de manera rápida y correcta, ayudando así a adoptar procesos de producción en tiempo real. Este artículo ha sido citado 6 veces en el buscador *Science Direct* y mencionado 19 veces según las métricas suministradas por el buscador Google Académico.

Asah et all (2015) en su artículo *“The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa”* publicado en la revista *“African Journal of Economic and Management Studies”* tienen como objetivo investigar empíricamente el impacto

de la motivación, los valores personales y las habilidades gerenciales de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Sudáfrica; en su artículo hacen énfasis que especialmente estas organizaciones deben contar con una metodología que les permita gestionar tanto las habilidades de los empleados así como la motivación que estos requieran, ya que con estas prácticas, es posible lograr mejorar cada vez más el desempeño de la empresa. Este artículo no ha sido citado en el buscador de *Emerald*, sin embargo, ha sido mencionado 10 veces según las métricas suministradas por el buscador Google Académico.

Catalin (2015) en su capítulo de libro “Abusive Debt Collection Practices and the Building Blocks of an Efficient Debt Collection Regime” publicado en la revista “*Self-Help, Private Debt Collection and the Concomitant Risks*” muestra que la industria de recaudación de deuda en América ha estado en constante expansión y desarrollo, fuertemente alimentada por el mayor nivel de desempleo y el creciente número de quiebras generadas por las crisis económicas. Las proporciones alcanzadas y la gran cantidad de personas involucradas han traído desde el principio una multitud de prácticas de recolección desviadas y abusivas, en particular el acoso (en el hogar o en el lugar de trabajo), la suplantación de abogados u oficiales de derecho por parte de coleccionistas, el uso de documentos falsos o Amenazas físicas. Este capítulo de libro ha sido descargado 155 veces en el buscador Springer.

3.2.7 Análisis de resultados de mejores prácticas

Según lo visto en el marco internacional, a nivel mundial hay gran cantidad de prácticas y metodologías que se han implementado en empresas de diferentes países con el fin de mejorar el desempeño, tanto operativo como financiero de estas.

Al comparar estos hallazgos de “mejores prácticas” encontrados internacionalmente, con los referentes encontrados nacionalmente, se puede concluir que:

- Es posible la implementación de metodologías más ajustadas a la industria de cobranzas con el fin de controlar de mejor manera los procesos operativos y reducir así la incertidumbre y el riesgo que se presenta en este tipo de empresas.
- Las empresas actualmente requieren de un sistema de capacitación, motivación y compromiso organizacional que permitan el crecimiento y desarrollo del recurso humano; y a su vez estén orientados a mejorar la comunicación y la interacción con los clientes deudores.
- La adquisición de tecnologías para este sector de servicios tiende a ser más recurrente, ya que no solo se necesitan que éstas sean cada vez más eficientes y efectivas, sino que también sean a su vez más amigables con el medio ambiente que permitan a las empresas, mejorar el consumo de sus recursos.
- Es imperioso avanzar en la segmentación especializada de los clientes, ya que esto permite tener grupos más homogéneos de clientes y así definir estrategias especializadas que vayan acorde a sus necesidades.
- Se requiere generar estrategias de motivación para los equipos de trabajo las cuales permitan establecer una comunicación clara y sencilla; y se así escuchar ideas y propuestas que permitan una retroalimentación y un mejoramiento continuo.
- Es necesario la implementación de sistemas de control y seguimiento rigurosos, con el fin de que las ventajas competitivas alcanzadas, sean sostenibles en el tiempo y así puedan responder a los cambios que presenta el mercado internacionalmente.

3.3 Sistema de gestión propuesto según necesidades de AROC S.A.

3.3.1 Características necesarias y requeridas para el nuevo sistema de gestión

Según las mejores prácticas identificadas en las cuatro (4) fuentes utilizadas, las cuales fueron: la teoría, los actores (entrevistados y encuestados), referencia nacional y la referencia internacional, a continuación, se presentan las características que se consideran necesarias para el nuevo sistema de gestión propuesto a AROC S.A.

3.3.1.1 Talento humano

Idalberto Chiavenato (2000), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Para la aplicación al departamento de cobranzas se ha hallado varias falencias respecto al talento humano, las cuales se pueden resumir en:

- Personal sin experiencia previa para la recuperación de cartera.
- Limitante de incentivos laborales por el cumplimiento del presupuesto asignado.
- Alta rotación de personal debido a las bajas compensaciones ofrecidas.
- Bajo monitoreo de la labor de cobranzas, porque los supervisores realizan demasiadas labores operativas en el día de su labor.

Es así como se propone para el nuevo sistema las siguientes estrategias:

3.3.1.2 Sistema de capacitación

Los líderes en cobranzas que operan según las mejores prácticas reconocen que el entrenamiento de sus asesores de cobranzas no es un evento que sólo se hace una vez para los nuevos asesores contratados, sino que es un proceso continuo de mejoramiento. La capacitación continua del equipo de trabajo experimentado se lleva a cabo a través de un proceso disciplinado y habitual. En las mejores prácticas se observan sesiones trimestrales de capacitación y desarrollo a través de talleres y seminarios realizados por instructores internos, así como por expertos externos y/o herramientas en línea. Generalmente se piensa que separar al personal “del teléfono” o “de la calle” hace perder productividad en el trabajo. Muchas organizaciones todavía ven la capacitación como un gasto costoso, en vez de considerarla como una inversión en el desarrollo de las habilidades que contribuyan a mejorar los resultados.

En AROC, se debe implementar un programa de capacitación continua para los asesores de cobranzas que incluya:

- **Análisis de las necesidades de capacitación:** Realizar un estudio en torno a las habilidades que no se tienen a través del monitoreo de las llamadas, comunicaciones por correo electrónico, chat de la empresa, visitas a los clientes, etc. Es importante que en el proceso de monitoreo se observe no sólo a los asesores de cobranzas, sino que también se escuchen atentamente los comentarios de los clientes, para saber cómo reaccionan los clientes a dichas comunicaciones.
- **Enfoques de grupo y encuestas:** Evaluar los comentarios de los asesores de cobranzas realizando enfoques de grupo y encuestas para identificar falencias, dificultades y preocupaciones que ellos dicen les están impidiendo alcanzar sus metas de productividad, efectividad y calidad.

- **Hallazgos y recomendaciones:** Analizar la información de los resultados del monitoreo de llamadas, los enfoques de grupo y las encuestas, e identificar los temas, procesos, normas, técnicas, etc., que estén causando un impacto negativo en el alcance de las metas para crear temarios para el programa de capacitación continua.
- **Determinar los objetivos y las métricas:** Identificar los objetivos y las métricas que se quiere alcanzar a través de la capacitación. Asegurar que los temarios se enfoquen en las técnicas y las habilidades o conocimientos débiles o faltantes y, que se puedan medir los resultados de desempeño antes y después de la capacitación. De este modo es posible crear casos de negocio para justificar la inversión en esta capacitación, así como en un entrenamiento futuro, permitiendo el desarrollo del personal.
- **Realizar capacitación continua:** y permanente a los equipos de trabajo. Se pueden contar con muchas opciones para llevar a cabo la capacitación, desarrollo interno por supervisores y gerentes, contar con proveedores externos que son expertos en sus conocimientos y experiencias, instrucción dirigida por herramientas disponibles en las tendencias emergentes, así como también la capacitación virtual (e-learning) y seminarios web, entre otros. Definir un esquema de capacitación a los asesores acorde con la especialización de cada cartera para que los haga fuertes en la negociación del portafolio asignado.

3.3.1.3 Sistema orientado al recurso humano

Se debe propender por un plan de motivación que incentive a los asesores de cobranza a lograr los objetivos de la compañía, que brinde una recompensa por el esfuerzo realizado y que a su vez incentive la retención del personal.

Dicho plan podría contemplar entre sus principales objetivos los siguientes:

- Ejecución de la meta mensual asignada por encima del 95%
- Medición de no ausencias por un periodo de 90 días, que evitaría el ausentismo y enfermedad.
- Ejecución de las variables del sistema de monitoreo de calidad por encima de 8.
- Un plan de beneficios exclusivos ofrecidos al personal según su antigüedad en la empresa

AROC posee una cartilla de negociación para gestores de cobranza, en donde se describen los principales aspectos a nivel organizacional para realizar una gestión que vaya orientada al servicio y efectividad en la gestión. De manera particular se complementa con la condición específica del cliente afiliado.

De esta manera se describen las variables de evaluación definidas a nivel organizacional, cada variable tiene un peso ponderado, así como sus comportamientos asociados. Se califica teniendo en cuenta, las características que componen la obligación y qué se debe argumentar e informar según sea el caso particular.

Orientación y manejo de llamadas

- Utiliza los guiones de saludo y despedida establecidos según el protocolo.
- Indica correctamente el motivo de la llamada según el guion establecido.
- La información durante el proceso de cobro es correcta, concreta y acorde al historial de gestión del cliente-deudor.
- Soluciona los requerimientos del cliente deudor
- Cierra la llamada dejando abierta la posibilidad de contacto reconfirmando los datos suministrados

Orientación a la Comunicación

- La comunicación con el cliente deudor es dinámica y respetuosa durante la llamada.
- El tono de voz es firme y seguro, acorde con el manejo comercial.
- Escucha asertivamente al cliente deudor. Indaga y resuelve sus necesidades.
- Evita ser coercitivo con el cliente deudor, para obtener un acuerdo de pago.
- Mantiene activa la llamada durante la interacción con el cliente, persuadiéndolo de realizar un acuerdo de pago.
- Maneja correctamente las situaciones de presión con el cliente deudor (maneja el control personal evita discutir y agredir).

Manejo del proceso de cobro

- Utiliza argumentos con un modelo comercial para manejar objeciones.
- Realiza cierre de negociaciones de manera efectiva, ofreciendo alternativas de pago o generando acuerdos.
- Comunica de forma precisa y completa los procedimientos al cliente deudor (valores y fechas de pago de acuerdo con el protocolo).
- Usa la estructura de la llamada propuesta.
- Ingresa correctamente la tipificación de la llamada.

Retroalimentación y actualización de datos

- Actualización de datos de forma adecuada.
- Validación a través de datos del perfil actual de los clientes.
- Indagación inteligente para ofrecer alternativas.

- Confirmación de datos existentes.

Conforme lo anterior, se propondría que todos los funcionarios que trimestralmente logren cumplir con los objetivos tendrán un viaje a un lugar turístico con un acompañante por un fin de semana.

De igual manera se debe implementar una estrategia de administración de talento humano, basada en estándares de liderazgo y en la implementación de diferentes programas de desarrollo que lleven a conseguir la experiencia y las competencias que cada rol requiere para liderar su plan de carrera.

3.3.1.4 Sistema de seguimiento y control

Con el fin de tener un mejor seguimiento y control en el proceso de gestión de cartera, se propone la contratación de auxiliar operativo exclusivo para realizar las labores operativas diarias que cada afiliado requiera (informes), para que el supervisor pueda orientar su labor a la verdadera esencia de su cargo que debe ser la disciplina constante enfocada al control de indicadores de desempeño y productividad que permita reorientar estrategias de gestión y tomar acciones proactivamente para el cumplimiento mensual de las metas.

Así mismo, para lograr una mayor motivación de los asesores, se propone una fijación de metas adecuadas, y esquema de seguimientos y control diferenciales tanto por cartera como por segmento.

En el área de asset es importante el impulso procesal, con el fin de agilizar la negociación de la cartera hipotecaria, por lo tanto, el área jurídica también debe ser reforzada con personal adicional que realice el seguimiento a los procesos en los juzgados.

3.3.2 Sistema de gestión propuesto para las necesidades de AROC

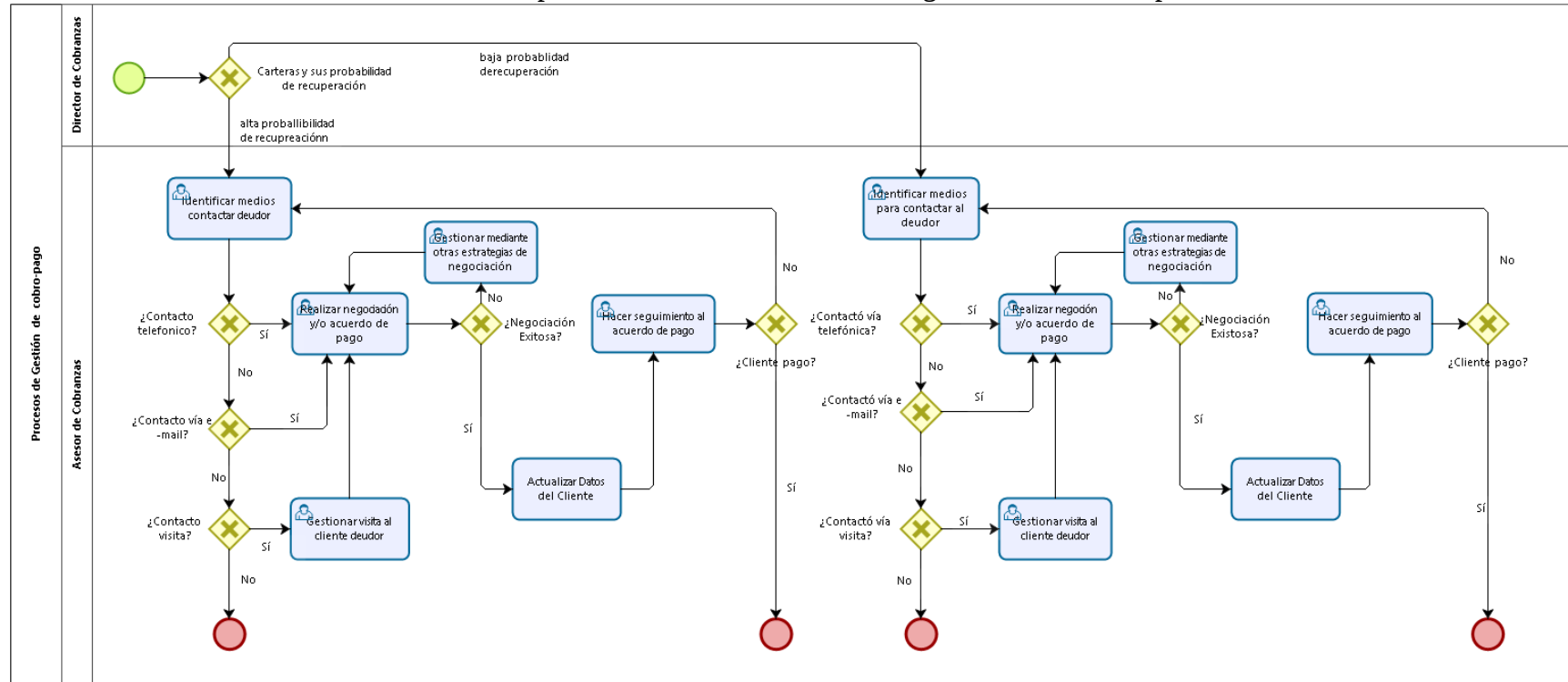
Tal y como se ha mencionó anteriormente, el subproceso de gestión del cobro y pago de la cartera sería el de proceso a mejorar, debido a que en sus resultados presentados según su funcionamiento actual, indica una subutilización en los dos recursos (Asesores de Cobranzas Junior es de 71,64% y Asesores de Cobranzas Senior es de 71,28%); así mismo, se evidenciaba que era posible conseguir una mayor cantidad de cartera para ser gestionada (más de 30.000 al mes), por la misma cantidad de Asesores de Cobranzas Senior (15) y Asesores de Cobranzas Junior (20) que tienen actualmente la empresa.

Las principales propuestas a implementar en este subproceso son:

- Realización de informes de gestión mensuales, con el fin de controlar el proceso y no las personas; es decir evaluar la labor realizada y no del tiempo implementado para realizarla.
- Incentivos en el cumplimiento de metas mensuales asignadas, medición de ausencias y ejecución de las variables de monitoreo.
- Creación de un plan de beneficios exclusivos al personal por tiempo laborado (antigüedad), con el fin de disminuir la rotación de personal.
- Ajuste de horarios según las necesidades del asesor.
- Análisis de necesidades de capacitación, enfoques de grupos y encuestas, hallazgos y recomendaciones, definición de objetivos y métricas, capacitación continua.
- Entrenamiento y formación en: sistema de llamadas, comunicación, proceso de cobro, actualización de datos.
- Herramientas de georreferenciación / localización y de movilidad accesible a los asesores.
- Retroalimentación del aplicativo de gestión para contar con información más actualizada de los clientes

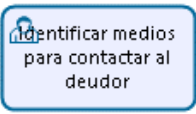
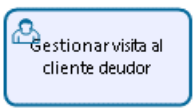
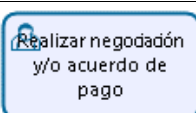
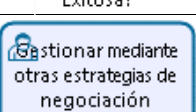
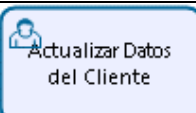
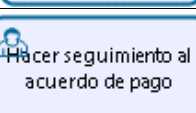
Debido a que no todas estas propuestas son posibles simularlas directamente en el Bizagi Modeler, si es posible ajustar algunos parámetros, tiempos de las actividades y las probabilidades de ocurrencia con el fin de acercar las propuestas a la simulación, tal y como se aprecia en el Gráfico 14 y Tabla 14.

Gráfico 14. Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera Propuesto



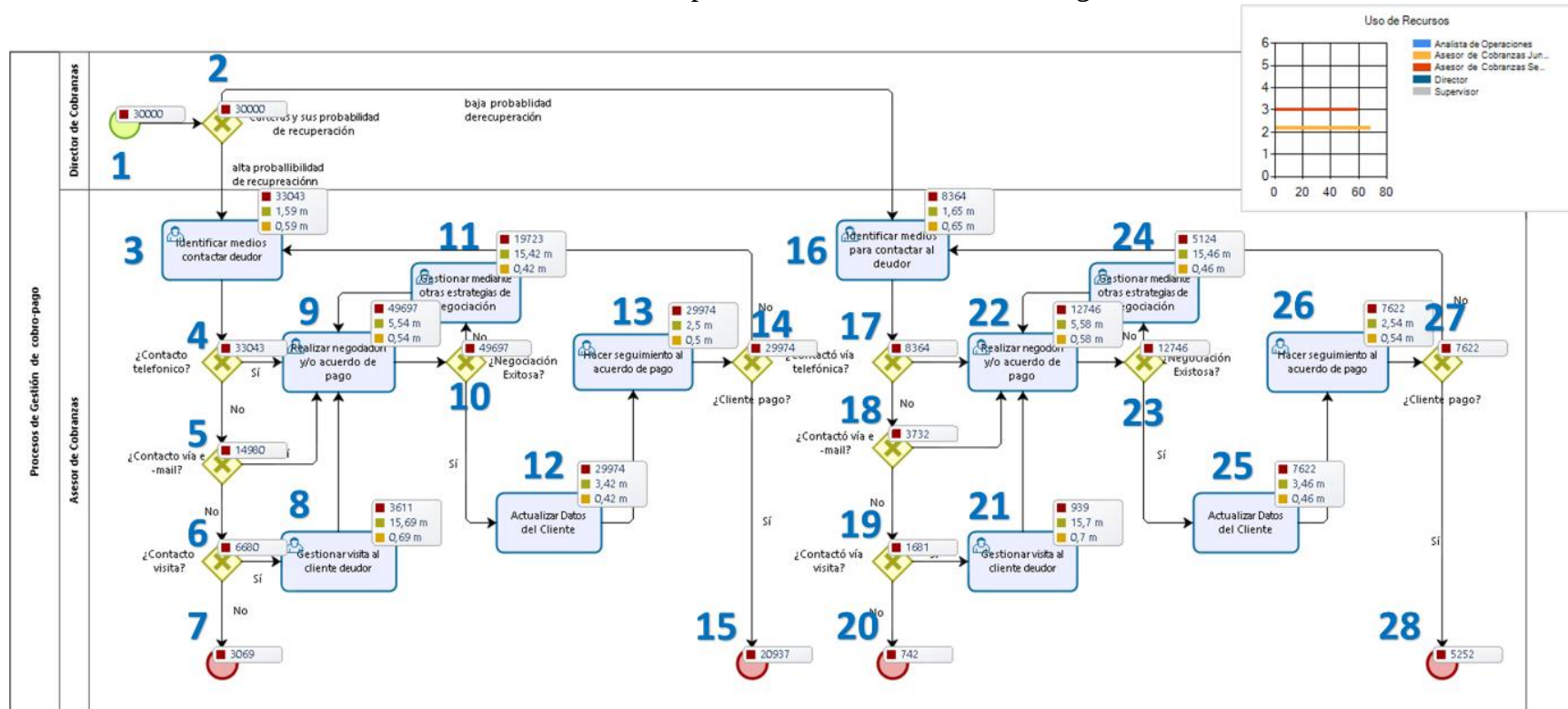
Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

Tabla 14. Parámetros del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera Propuesto

Ítem	Descripción
	Inicio del proceso en este ítem se asignan como entrada al proceso un promedio de 30.000 instancias las cuales representan a la cantidad de deudores que ingresa por mes a la cartera de cobro de AROC S.A.
 Carteras y sus probabilidad de recuperación	Compuerta de clasificación de la cartera según su probabilidad de recuperación, se asigna un 80% a cartera de fácil cobro y 20% a cartera de difícil cobro según promedios de la empresa.
 Identificar medios para contactar al deudor	En esta actividad el Asesor de Cobranzas identifica los medios por los cuales es posible contactar al cliente y tiene una duración promedio de 1 minuto.
¿Contacto telefónico? 	Compuerta de clasificación: el Asesor de Cobranzas procede a contactar al cliente por vía telefónica, al desconocerse si es de un cliente nuevo o antiguo la probabilidad que se toma es 55% (5% más por actualizar datos).
¿Contacto vía e-mail? 	Compuerta de clasificación: el Asesor de Cobranzas procede a contactar al cliente por vía e-mail, al desconocerse si es de un cliente nuevo o antiguo la probabilidad que se toma es 55% (5% más por actualizar datos).
¿Contacto visita? 	Compuerta de clasificación: el Asesor de Cobranzas procede a contactar al cliente por visita física, al desconocerse si es de un cliente nuevo o antiguo la probabilidad que se toma es 55% (5% más por actualizar datos).
 Gestionar visita al cliente deudor	En caso de que el Asesor de Cobranzas requiera realizar una visita con el cliente, este debe gestionarla con el Director de Cobranzas y tiene una duración promedio de 15 minutos.
 Realizar negociación y/o acuerdo de pago	Al momento de entablar contacto con el cliente, el Asesor de Cobranzas procederá a realizar una negociación y un acuerdo de pago con el cliente, la duración promedio es de 5 minutos.
 ¿Negociación Exitosa?	Compuerta de clasificación: al desconocerse el tipo de cliente con el cual se realiza la negociación probabilidad que se toma es 60%; sin embargo, esta se puede ver influenciada por el trato mismo que puedan dar los Asesores de Cobranzas a los clientes (10% más por las capacitaciones a implementar).
 Gestionar mediante otras estrategias de negociación	En esta actividad el Asesor de Cobranzas intenta otras estrategias de negociación con el cliente, con el fin de llegar a un acuerdo de pago; la duración promedio de esta actividad es de 15 minutos.
 Actualizar Datos del Cliente	En esta actividad el Asesor de Cobranzas procedería a actualizar la información registrada en el aplicativo de gestión, con el fin de poder encontrar más fácilmente a los clientes recurrentes y no perder tiempo en su búsqueda. La duración promedio de esta actividad es de 3 minutos.
 Hacer seguimiento al acuerdo de pago	El Asesor de Cobranzas, también se encarga de realizar un seguimiento al acuerdo de pago pactado con el cliente; la duración promedio de esta actividad es de 2 minutos.
 ¿Cliente pago?	Compuerta de clasificación en la cual se pregunta si el cliente cumplió con su acuerdo de pago. Según la empresa, el 70 % de las veces el cliente cumple con su obligación, el otro 30% el cliente incumple debido a circunstancias que no puede controlar.
	Fin del proceso: en el caso de este proceso existen 4 finales: 2 cuando pagan los clientes de fácil y difícil cobro y 2 cuando no es posible contactarlos por ningún medio.

Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

Gráfico 15. Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera



Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

En el Gráfico 15 se evidencia la simulación del Proceso de Gestión del Cobro-Pago de la cartera. Así mismo, en los resultados que presenta la simulación de este proceso propuesto (ver Tabla 15), se pueden apreciar reprocesos en las actividades 9, 10, 22 y 23; en la gestión de cartera de fácil cobro se generan reprocesos por el 50,40% de las instancias que iniciaron dicho proceso (donde anteriormente se generaban 75,17%), y en la gestión de cartera de difícil cobro se generan reprocesos por el 52,39% de las instancias iniciadas (donde anteriormente se generaban 76,85%); es decir, una mejora cercana a 25% de reducción en reprocesos.

Es decir que sí es posible reducir la cantidad de reprocesos presentes en el Proceso de Gestión del Cobro-Pago de la cartera; y enfocar más tiempo en gestionar una mayor cantidad de cartera.

Tabla 15. Resultados de Simulación del Subproceso de Gestión del Cobro-Pago de la Cartera

N°	Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas
1	NoneStart	Evento de inicio	30.000	
2	Carteras y su probabilidad de recuperación	Compuerta	30.000	30.000
3	Identificar medios para contactar al deudor	Tarea	33.043	33.043
4	¿Contactó vía telefónica?	Compuerta	33.043	33.043
5	¿Contactó vía e-mail?	Compuerta	14.980	14.980
6	¿Contactó vía visita?	Compuerta	6.680	6.680
7	NoneEnd	Evento de Fin	3.069	
8	Gestionar visita al cliente deudor	Tarea	3.611	3.611
9	Realizar negociación y/o acuerdo de pago	Tarea	49.697	49.697
10	¿Negociación Exitosa?	Compuerta	49.697	49.697
11	Gestionar mediante otras estrategias de negociación	Tarea	19.723	19.723
12	Actualizar datos del cliente	Tarea	29.974	29.974
13	Hacer seguimiento al acuerdo de pago	Tarea	29.974	29.974
14	¿Cliente pagó?	Compuerta	29.974	29.974
15	NoneEnd	Evento de Fin	20.937	
16	Identificar medios para contactar al deudor	Tarea	8.364	8.364
17	¿Contactó vía telefónica?	Compuerta	8.364	8.364
18	¿Contactó vía e-mail?	Compuerta	3.732	3.732
19	¿Contactó vía visita?	Compuerta	1.681	1.681
20	NoneEnd	Evento de Fin	742	
21	Gestionar visita al cliente deudor	Tarea	939	939
22	Realizar negociación y/o acuerdo de pago	Tarea	12.746	12.746
23	¿Negociación Exitosa?	Compuerta	12.746	12.746
24	Gestionar mediante otras estrategias de negociación	Tarea	5.124	5.124
25	Actualizar datos del cliente	Tarea	7.622	7.622
26	Hacer seguimiento al acuerdo de pago	Tarea	7.622	7.622
27	¿Cliente pagó?	Compuerta	7.622	7.622
28	NoneEnd	Evento de Fin	5.252	
	Procesos de Gestión de cobro-pago	Proceso	30.000	30.000

Fuente: Elaboración propia - Bizagi Modeler.

Por otro lado, la simulación arroja que el porcentaje de utilización de los Asesores de Cobranzas Junior es de 68,97% (antes 71,64%) y el porcentaje de utilización de los Asesores de Cobranzas Senior es del 59,67% (antes 71,28%); lo cual indica una reducción en la utilización en estos dos recursos, y se confirma que sí es posible conseguir una mayor cantidad de cartera para ser gestionada (más de 30.000 al mes), con la misma cantidad de Asesores de Cobranzas Senior (15) y Asesores de Cobranzas Junior (20) que tienen actualmente la empresa.

3.4 Validación teórica al sistema de gestión propuesto

Para la validación teórica del sistema de gestión propuesto, se realizaron las siguientes acciones:

- Se identificaron las variables claves del sistema a diseñar, las cuales se concluyen desde la definición del problema y desde la descripción del proceso actual.
- Se identificaron las mejores prácticas, por medio de cuatro (4) fuentes utilizadas: la teoría, los actores (entrevistados y encuestados), la referencia nacional y la referencia internacional.
- Se revisó el sistema propuesto y se calificó si están completos en sus cruces y si los encontraba en el texto o en el diseño nuevo del proceso y califique en una escala que referencia.

Las mejores prácticas identificadas según los cuatro (4) tipos de fuentes utilizadas, se pueden apreciar en la Tabla 16; allí se presentan según el sistema al que corresponde.

Estas mejores prácticas identificadas, se comparan con los principales conceptos teóricos propuestos para el desarrollo de este sistema de gestión del personal de cobranzas de AROC y se evalúa su nivel de relación (ver Tabla 17).

Tabla 16. Mejores Prácticas Identificadas por Sistema

	Sistema de Control	Sistema de Incentivos	Sistema de Compensación	Sistema de Formación	Sistema de Información
CONCEPTOS	Realización de informes de gestión mensuales, con el fin de controlar el proceso y no las personas; es decir evaluar la labor realizada y no del tiempo implementado para realizarla	Incentivos en el cumplimiento de metas mensuales asignadas, medición de ausencias y ejecución de las variables de monitoreo	Creación de un plan de beneficios exclusivos al personal por tiempo laborado (antigüedad), con el fin de disminuir la rotación de personal Ajuste de horarios según las necesidades del asesor	Análisis de necesidades de capacitación, enfoques de grupos y encuestas, hallazgos y recomendaciones, definición de objetivos y métricas, capacitación continua Entrenamiento y formación en: sistema de llamadas, comunicación, proceso de cobro, actualización de datos	Herramientas de georreferenciación / localización y de movilidad accesible a los asesores Retroalimentación del aplicativo de gestión para contar con información más actualizada de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Matriz de Evaluación para las Características del Sistema Propuesto

Verificación de las características para el sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el proceso de cobranzas		Sistema de Control	Sistema de Incentivos	Sistema de Compensación	Sistema de Información	Sistema de Control	Validación del Sistema
Conceptos		Página 118	Página 118	Página 118	Página 118	Página 118	
¿El control establecido en el nuevo diseño, indica el cumplimiento de lo planeado como lo documenta Furlán (2008) y Pérez-Carballo (2006)? Identificada como mejor práctica teórica	Página 32	5	5	4,5	4,5	4,5	4,7
¿El sistema diseñado cumple con el modelo PHVA establecido como mejor práctica de control-Deming (1989)?	Página 34	5	5	4,5	4,5	4,5	4,7
¿Se han considerado para el mejor desempeño del recurso humano en el proceso de cobranzas el concepto de motivación de Herzberg?, en donde se consideran al reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, la realización y el crecimiento propio, como aspectos que provocan motivación en los trabajadores	Página 40	4,5	5	5	4	4	4,5
¿Se considera en el diseño propuesto el liderazgo situacional a la orientación de considerar las habilidades, formación, experiencia y madurez de sus seguidores para sobrellevar las diferentes situaciones a las que se enfrente; ya que el éxito de un líder no depende del ambiente o contexto en el que opere, sino que depende de sus mismas capacidades para adaptarse a las situaciones; tal y como describen las definiciones de Fiedler, Vroom & Yetton y Evans & House?	Página 40	4,5	4	4	4,5	4,5	4,3
¿El sistema diseñado conserva el concepto de gestión de cobranzas de Rubio (2010), donde se considera que tanto la eficiencia, como la calidad son muy importantes en la gestión de cobranzas?	Página 8	5	5	4,5	4,5	4,5	4,7
¿Tiene el sistema propuesto las siguientes consideraciones?: • Aplicación de estrategias focalizadas, diferenciales, con ofertas de valor “a la medida”. • Estructuración de campañas Champion / Challenger de mayor foco. • Desarrollo de modelos de atención, relacionamiento y canales particulares por cada grupo, que resulten más eficaces, según las necesidades y características financieras de contacto, localización y movilidad. • Objetivos esperados con cada segmento como, por ejemplo: si se quieren restablecer, mantener o repotenciar las relaciones comerciales, o por el contrario, es uno de aquellos con los que se quiere efectuar un cierre de la relación en las mejores condiciones y minimizar contingencias jurídicas. Si el objetivo es maximizar el monto del capital a recuperar o darle prelación a la celeridad y minimizar el tiempo de recuperación. • Selección del talento con el entrenamiento y las competencias necesarias para gestionar cada segmento de clientes. • Fijación de metas adecuadas, esquemas de seguimiento y control diferenciales por canal y segmento, y medición de la contribución real de cada unidad de recuperación y canal al resultado.	Página 93	5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,6
¿El sistema diseñado considera mejores prácticas del entorno internacional, a saber: diseño para disminuir la incertidumbre, la capacitación y motivación del personal se asocia al crecimiento y desarrollo humano, riguroso sistema de control en el proceso?	Página 106	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
PROMEDIO TOTAL		4,8	4,7	4,5	4,4	4,4	4,6

Fuente: Elaboración propia

El resultado que se presenta en la matriz de evaluación (ver Tabla 17), pretende revisar la relación existente entre las mejores prácticas propuestas (Columnas), versus los conceptos de un sistema de gestión del recurso humano en el proceso de cobranzas (Filas), abordados a lo largo del desarrollo del proyecto. La calificación que se le da a esta relación va en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor puntaje, teniendo estimando un resultado aceptable sobre 4,0.

Como resultado de la matriz de evaluación en este ejercicio, tenemos un promedio total de 4,6 lo cual indica que el sistema de gestión propuesto para el recurso humano en el proceso de cobranzas de AROC S.A. presenta una compatibilidad correspondiente al 92% con respecto a las mejores prácticas de gestión del recurso humano identificadas.

Nota: Con relación al concepto de equipos autodirigidos, este no se tiene en cuenta en la Matriz de Evaluación debido a que en la actualidad en AROC, no se contempla la implementación de los mismos, ya que el personal contratado actualmente cumple tareas muy específicas con mínimo esfuerzo y entrenamiento, muy repetitivas, orientadas por el afiliado o supervisor; muy diferente al perfil necesario para la implementación de un equipo autodirigido como es el entrenamiento en:

- **Habilidades administrativas:** en AROC, los trabajadores no ejecutan las tareas de los supervisores, puesto que se requiere un entrenamiento y preparación en el manejo de la documentación, procedimiento de reportes y otros aspectos requeridos para trabajar con el resto de la empresa y los afiliados. Es importante dependiendo de los estatutos del equipo, tener la necesidad de aprender los procedimientos necesarios para fijar el presupuesto, planificar la producción, el seguimiento, y hasta la contratación y la evaluación de otros miembros del equipo.

- **Habilidades técnicas:** En AROC no se tiene el entrenamiento técnico cruzado que le permite a los miembros del equipo moverse de un puesto a otro dentro del mismo equipo, cimiento para la flexibilidad y la productividad del equipo en su totalidad. Se debe plantear una revisión detallada de todas las tareas ejecutadas por el equipo, los miembros individuales reciben entrenamiento en habilidades específicas, las que aumentarán su contribución personal al esfuerzo total.
- **Habilidades interpersonales:** En AROC los miembros del equipo no poseen la habilidad de comunicación necesaria entre ellos o con los otros trabajadores. Ellos cuentan con sus jefes para asegurar las buenas comunicaciones, fijar prioridades y manejar los conflictos interpersonales. Se tendría que desarrollar esta habilidad orientada al manejo de asuntos críticos y frecuentemente explosivos; ya que estas habilidades son raramente innatas, los miembros del equipo necesitan de un entrenamiento en este bloque de habilidades. Las interacciones de día a día pueden llegar a ser caóticas, a no ser que los miembros del equipo dominen los puntos básicos de cómo escuchar efectivamente y de cómo dar retroalimentación. El proceso de toma de decisiones con esto es cooperativo dentro y entre equipos, requiere de las habilidades para la solución de problemas en grupo, cómo influenciar a otros" y cómo resolver conflictos. En pocas palabras, cada miembro del equipo debe aprender a colaborar, para tener la información correcta, enviar la información correcta y usar esta información para aumentar la productividad.

Para obtener el éxito en la implementación de los equipos autodirigidos, AROC deberá prepararse en los siguientes aspectos:

- Compromiso de la alta gerencia.

- Confianza entre la gerencia y el empleado.
- Disposición para tomar riesgos.
- Disposición para el intercambio de información.
- Tiempo y recursos suficientes
- Compromiso con el entrenamiento.

4 Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Respecto al primer objetivo específico, el cual se encuentra en el numeral 2.2: **“Realizar un diagnóstico a la gestión del control del Recurso Humano en el proceso de cobranzas de la firma AROC S.A. sucursal Cali para el periodo 2014 y 2015 y su gestión de control actual”**, mediante visitas presenciales, entrevistas y encuestas, realizadas al personal de AROC S.A., se concluye que:

- Conocer sobre los factores que afectan la productividad de la organización y apropiar los conceptos de los autores expuestos permiten enfocar el sistema de gestión hacia el factor humano buscando así el incremento de la productividad, pues si bien, el personal asocia generalmente el concepto de productividad, con reducción de costos, empezando con la reducción del personal y aumento de las cargas de trabajo; que puede dar resultados a corto plazo, pero en realidad se convierte en un problema real que afecta en la cultura de aprendizaje de la organización debido a que se impacta de manera inadecuada en actividades fundamentales para la organización como son el control y seguimiento del recurso humano.
- La formación continua tiene evidentes efectos positivos en términos de elevar la productividad, de fomentar la motivación y propiciar mejoras en los niveles salariales, así como también elevar el compromiso del funcionario con la empresa.

De acuerdo con el segundo objetivo específico, el cual se encuentra en el numeral 2.2: **“Conocer las mejores prácticas en la gestión del control del Recurso Humano y los procesos referenciados a cobranzas”**, por medio de investigación minuciosa en cuatro (4) fuentes (la

teoría, los actores (entrevistados y encuestados), referencia nacional y la referencia internacional, se ha llegado a la conclusión que:

- Conforme lo analizado en la revisión de las mejores prácticas nacionales e internacionales se ve que el recurso humano es uno de los factores más importantes para el logro de la competitividad de la empresa, debido que a través de sus ideas, pensamientos, innovaciones y su creatividad es capaz de influir en los resultados positivos de las empresas además que es la base fundamental de éstas para generar utilidades y alcanzar objetivos, por tal motivo se debe de considerar como el recurso más valioso de toda organización.
- Para poder obtener la mejor productividad referente a los recursos de la empresa es necesario contar con el recurso humano adecuado; esto se logra trabajando en conjunto, dotándolo de nuevas capacidades y desarrollando sus aptitudes. De esta manera es posible lograr una alta competitividad dentro del mercado nacional como internacional, principalmente en el sector de servicios, en las cobranzas donde existen un sin número de competidores atendiendo los mismos clientes.

Según con el tercer objetivo específico, el cual se encuentra en el numeral 2.2: **“Proponer un sistema de gestión para el control del recurso humano, que se ajuste a las necesidades del proceso de cobranzas de AROC S.A. sucursal Cali, según brechas encontradas”**, se propuso un sistema de gestión según las brechas encontradas concluyendo que:

- En el modelo propuesto se plantea una combinación de capital humano, capital financiero, recursos tecnológicos, procesos de calidad, creatividad e innovación, competitividad y productividad, aspectos existentes en AROC S.A. que permitirán su evolución y continuidad en el mercado.

- Una mejor utilización del recurso humano en el proceso de cobranzas mejora su eficiencia y reduce los reprocesos y los tiempos muertos entre actividades, dando así la posibilidad a AROC S.A., de conseguir una mayor cantidad de cartera para ser gestionada mensualmente por la misma cantidad de Asesores de Cobranzas que tienen actualmente la empresa.

En cuanto al cuarto objetivo específico, el cual se encuentra en el numeral 2.2: **“Validar el sistema de gestión propuesto, resultado de la adaptación a los enfoques referenciados, concluyendo y recomendando sobre la implementación del sistema en AROC S.A. sucursal Cali”**, se realizó una prueba teórica al sistema de gestión propuesto concluyendo que:

- La orientación al recurso humano permitirá que AROC sea una organización con éxito, pues así logrará un crecimiento sostenido y podrá mantener su continuidad en el mercado si logra optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los trabajadores.
- La implementación de este nuevo modelo permitirá el control y seguimiento al trabajador pero también el reconocimiento a la labor realizada lo cual redundará en enormes beneficios para las partes, al igual que la óptima utilización de las herramientas desarrolladas al interior de la organización para elevar la productividad de los trabajadores, logrando mayores ingresos y por ende mejores remuneraciones salariales.

En relación con el objetivo general, el cual se encuentra en el numeral 2.1: **“Diseñar un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el proceso de cobranzas de AROC S.A. que permita la mejoría en su proceso operacional”**, es posible concluir que:

El tener un sistema de gestión con una clara orientación hacia la capacitación, la motivación, el control y el seguimiento al personal permitirá crear una ventaja competitiva en el mercado y asegurar el crecimiento sostenido de la organización al:

- Alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, y a través de ello la consecución de metas para los clientes afiliados.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.

En el centro de la estrategia de cambio en las organizaciones está la formación integral y permanente del talento humano, acorde con las necesidades de las empresas e instituciones de elevar los niveles de productividad y competitividad, para enfrentar en mejores condiciones los retos del futuro, los mercados globales y el cambio tecnológico, situación que AROC ha sabido manejar pero que debe implementar de manera sostenida y permanente para generar cambios verdaderos a largo plazo.

4.2 Recomendaciones

Como parte de este trabajo de investigación y considerando los resultados del mismo y las conclusiones planteadas, a continuación se presentan algunas recomendaciones que se sugiere sean tenidas en cuenta por la empresa para la realización de futuros proyectos con el fin de continuar con la mejorar en su proceso operativo... se recomienda:

- Desarrollar un plan carrera en los empleados, ya que es importante incentivar su sentido de pertenencia y desarrollo dentro de AROC S.A., así como también el desarrollo del personal que gestiona la cartera diariamente.
- Asignar de funciones operativas en personal operativo y no en sus supervisores, ya que les permite a éstos realizar su labor de seguimiento y control para la consecución de las metas así como el acompañamiento a los asesores de cobranzas con las negociaciones y además que se aprovechen al máximo las herramientas de control y seguimiento que ya posee la organización.
- Contemplar en el presupuesto de capacitación, capacitaciones de agentes externos expertos en el tema, capacitaciones virtuales etc.
- Realizar un continuo plan de recordación en los asesores de la importancia de la actualización de datos en cada contacto con el cliente deudor.
- Realizar capacitaciones de motivación a los asesores de cobranzas para el manejo de la actitud positiva ante el cobro, manejo de la frustración, liderazgo, etc. reduciendo así la rotación del mismo.
- Realizar especialización de asesores de cobranzas por tipo de cartera para de esta forma realicen el plan de capacitación con herramientas de cobro acordes al portafolio asignado.
- Realizar alianzas o negociaciones con entidades que permitan la consecución de información de los clientes para la localización de clientes deudores.

Bibliografía

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo*. México D.F.: Pearson Educación de México.
- Asah, F., Fatoki, O., & Rungani, E. (2015). *The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa*. Alice: African journal of economic and management studies.
- Avalos Espinoza, J. (2014). *Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bagnara, S. (7 de Junio de 2000). *CCOO Federación Servicios*. Obtenido de <http://www.ccoo-servicios.es/archivos/bagnara1-esp.pdf>
- Bernón Orduña, V. (2013). *El impacto de la subcontratación en la construcción de la identidad de los trabajadores de un call-center*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Bunch Gutierrez, E. S., & Sora Camelo, Y. (2005). *Diseño de un modelo de competencias para la gestión del talento humano del área de Cartera y Cobranzas de COOMEVA Regional Bogotá*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Céspedes Mosquera, L. A., & Rivera Prado, G. M. (2013). *Análisis de la industria de BPO y las posibilidades de crecimiento del back office en operaciones de comercio exterior en el Valle del Cauca*. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5a Ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración (7a Ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Ciclo de Riesgo. (2013). 100 líderes y sus mejores prácticas en recuperación de cartera. *Ciclo de Riesgo*, 66.

- Cuesta, A. R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Cuesta, A. R. (2007). *Sistema y Tecnologías de Gestión de Recursos Humanos (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias)*. La Habana: Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Cuesta, A. R. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3a Ed.)*. La Habana: Félix Varela y Academia.
- Delahanty Matuk, G. (1996). *Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicologia social*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Dextre, J. C., & Del Pozo, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Furlán, E. (2008). *El control en las organizaciones*. Lima: Editorial Planeta.
- Galvis Santiago, L. D., & Gómez Padilla, G. A. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para el área del Call Center de la Compañía "Catálogo San Jerónimo S.A.S.* Zarzal: Universidad del Valle.
- González Vanegas, A. M. (2014). *Análisis de las estrategias usadas por los servicios de tercerización de procesos de negocios (call center) en Colombia de frente a la fidelización de los clientes*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Han, C., & Jang, Y. (2013). *Effects of debt collection practices on loss given default*. Seúl: Journal of banking & finance.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación (4a Ed.)*. México: Mc Graw Hill.

- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Boston: Harvard Business Review Classics.
- Lin, S.-H., Huang, L.-C., Chang, C.-C., Lin, C.-S., Chang, P.-C., & Chen, P.-F. (2013). *The role of person and organizational variables in the three component model of occupational commitment*. Kaohsiung: Canadian journal of administrative sciences.
- López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/paulclas/motivacinlaboralygestinderecursoshumanos>
- Mejía Giraldo, A., Jaramillo Arango, M., & Bravo Castillo, M. (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Møller, J. Ø. (2013). *The Global Economy In Transition: Debt And Resource Scarcities*. Trenton: New jersey: world scientific.
- Naedel, M., Chen, H.-M., Kazman, R., Cai, Y., Xiao, L., & Silva, C. (2015). *Manufacturing execution systems: A vision for managing software development*. Honolulu: Journal of systems and software.
- Nayyeri, S. (2015). *La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en los Call Centers*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Orozco Cango, S. C. (2015). *Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Ortigosa Mencos, J. R. (2011). *Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento*. San Carlos de Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Ortiz Granada, Á. P., & Miranda Ortiz, A. M. (2014). *Competitividad de Colombia para la prestación de servicios offshore de contact centers*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Penagos Martínez, L. A. (2008). *Caracterización del proceso de entrenamiento y plan de mejoramiento para Contact Center Américas - Campaña Central de Citas Comfandi Cali*. Cali: Universidad del Valle.
- Pérez Herrera, Y. (2014). *Clima Organizacional en el Ámbito Empresarial Cubano*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Pérez-Carballo, J. F. (2006). *Control de la gestión (6a ed.)*. Madrid: Libros Profesionales de Empresa / ESIC Editorial.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23a ed.)*. Obtenido de <http://www.rae.es/rae.html>
- Rojas Varela, S. J. (2014). *Herramienta para el apoyo en la toma de decisiones para las áreas de venta y mercadeo del Call Center de la empresa BCS*. Tuluá: Universidad del Valle.
- Rubio, P. (2010). *Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Ruiz Palomino, P. (2009). *Últimas Tendencias en el Estudio Sobre Liderazgo*. Cuenca: Universidad de Castilla - La Mancha.
- Sánchez Mejía, J. M. (2014). *Plataforma computacional para la administración de relaciones con los clientes para la compañía de Contact Center Alopolis S.A.S*. Tuluá: Universidad del Valle.
- Stănescu, C. G. (2015). *Abusive Debt Collection Practices and the Building Blocks of an Efficient Debt Collection Regime*. Budapest: Self-help, private debt collection and the concomitant risks.

- Tapia Hernández, E. (2015). *Recursos Humanos, Competitividad y Productividad*. Veracruz: Universidad de Veracruz.
- Tigua López, R. V. (2014). *Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del Call Center Plusservices basado en Balanced Scorecard*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- UNAD. (5 de Mayo de 2006). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/PHVA/phva.pdf
- Wittlinger, B., Carranza, L., & Mori, T. (2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. Acción InSight*, 1-20.

Anexos

Anexo 1. LIBRO DE CÓDIGOS

C	Tema	Definición	Pregunta base para incluir en el documento
Gestión del control	Control	"El proceso administrativo está conformado por las funciones de planeación, organización, dirección y control". Chiavenato (2007)	¿Considera que el control es una parte fundamental de la administración?
		"El control es la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas". Furlán (2008)	¿Cómo verifica que se cumplen los planes y objetivos propuestos?
		"El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados". Pérez-Carballo (2006)	¿Considera que el control permite asegurar los planes y metas establecida en la planificación?
		"El control se establece relacionado al esquema de la estructura de organización que adopta una entidad". Dextre y Del Pozo (2012)	¿Considera que el control deber ser diferente y se debe ajustar a cada organización?
	PHVA	"El ciclo PHVA permite a las empresas controlar o gestionar sus procesos". Chiavenato (2007)	¿Utiliza el ciclo PHVA como mecanismo para controlar o gestionar sus procesos?
		Planear: "se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización". Unad (2006)	¿En los objetivos y procesos planeados, se tienen en cuenta los requisitos del cliente y las políticas de la organización?
		Hacer: "se ejecutan las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso.". Unad (2006)	¿Al momento de ejecución, se recolectan datos con el fin de realizar análisis posteriores del proceso?
		Verificar: "se realiza el seguimiento tomando como base los datos recolectados durante la ejecución". Unad (2006)	¿En la etapa de verificación se comparan los datos de la ejecución, vs lo planeado?
	Control	Actuar: "se toman los desvíos detectados y actúa de modo que el problema no se repita nunca más". Unad (2006)	¿Cuándo se actúa sobre los desvíos detectados, se hace con el fin de que el problema no se repita nunca más?
		"El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo". Amaru (2009)	¿Considera que el control se debe aplicar en todos los niveles jerárquicos de la organización?
Recurso humano	Motivación	"Las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles regularmente satisfechas sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional". Maslow (1954)	¿Comparte usted el pensamiento de Maslow cuando manifiesta que en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles regularmente satisfechas sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional? ¿Por qué?
		"La realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo en sí, son factores que provocan la satisfacción de los colaboradores". Hersberg (1968)	¿Cómo influyen los factores de satisfacción y los insatisfactorios en el desempeño del empleado hoy en día en las organizaciones?
		"La motivación se puede establecer en función de: expectativas, y recompensas". Vroom (1972)	¿Considera usted que la motivación está dada en función de alcanzar objetivos y recibir recompensas?
		"Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas". MacClelland (1961)	¿Comparte usted la opinión de que los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas?
	Liderazgo de rasgos	"Los rasgos distinguen a los líderes del resto de personas, y que permiten identificar a los líderes efectivos de los que no lo son". Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987)	¿Existen rasgos que permiten identificar a un líder del resto de las personas?
		"Hay una serie de rasgos asociados de forma constante a los líderes con éxito. Impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto, son algunos de ellos". Robbins (1994)	¿Los rasgos como impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto determinan a un líder con éxito?
	Liderazgo comportamental	"Los patrones de conducta o estilos de liderazgo, logran que el líder pudiera influir, de forma eficaz, sobre el resto de personas de su organización, y su interés reside en la posibilidad de diseñar acciones formativas". Robbins (1999)	¿Los patrones de conducta logran que el líder influya en el resto de las personas de la organización?
	Liderazgo situacional	"No existe un único estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder, lo que conlleva tener en cuenta diferentes factores para que el liderazgo sea efectivo (p.e. complejidad de la tarea a realizar por el colaborador, tipo de tarea, grado de control que la	¿En el liderazgo situacional se deben tener en cuenta las diversas situaciones y peculiaridades para que el liderazgo sea efectivo? ¿El liderazgo situacional depende del contexto en el que opera el líder?

C	Tema	Definición	Pregunta base para incluir en el documento
	Liderazgo transaccional	tarea permite, retroalimentación de la tarea, grado de tensión y apoyo en el grupo). Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971)	
		Uno de estos factores está íntimamente relacionado con el subordinado/colaborador, concretamente con su formación, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez, etc. Este nuevo enfoque centra su interés en la importancia del papel desempeñado por el colaborador, y en consecuencia, en comprender las expectativas de éste sobre la relación y en mejorar la relación que se da entre el líder y el colaborador. Gillen (2006)	¿Es el liderazgo situacional, se debe tener en cuenta la formación del colaborador, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez, etc.?
		"El liderazgo es un proceso transaccional o de intercambio, definiendo la relación entre líder y colaborador como una transacción de intereses en virtud de la cual el colaborador obtiene determinadas recompensas inmediatas y tangibles por ejecutar las órdenes del líder o por obtener un buen rendimiento." Burns (1978) y Bass (1985)	¿Es importante comprender las expectativas del colaborador sobre la relación líder y el colaborador en el liderazgo situacional?
		"El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, de tal modo que el líder o bien motiva a los seguidores a través de sus promesas, alabanzas y recompensas o bien corrige sus comportamientos a través de la retroalimentación negativa, reprobación, amenazas o acciones disciplinarias." Bass y Steidlmeier (1999)	¿En el liderazgo transaccional la relación entre líder y colaborador está determinada por una transacción de intereses?
		"El líder transaccional antepone sus propias necesidades a las de sus seguidores". Burns (1978)	¿El líder transaccional motiva o corrige los comportamientos de sus colaboradores?
	Liderazgo transformacional	"El líder transaccional puede obtener el máximo resultado de la relación mediante otro tipo de asociaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente". Cardona (2000)	¿Se puede presentar que el líder transaccional anteponga sus propias necesidades a las de sus seguidores?
		"El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente". Bass y Avolio (1994)	¿Es posible obtener en el liderazgo transaccional un máximo resultado de la relación líder colaborador con otro tipo de conductas?
		"Esta relación en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio lo hace, más bien, sobre aspectos sociales". Cardona (2000)	¿Considera usted que el liderazgo transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente?
		"Los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment (delegación de poder/autoridad, toma de decisiones, etc.) y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores". Mendonca (2001)	¿Cree usted que el liderazgo transformacional incluye aspectos sociales?
		"La relevancia que presenta este modelo de liderazgo en las organizaciones actuales para obtener creatividad y los mejores esfuerzos de los seguidores. El hecho de que este liderazgo motive a los colaboradores no sólo a través de cubrir necesidades de orden inferior (p.e. alimento, seguridad, etc.) sino mediante la satisfacción de también aquellas de orden superior (p.e. autoestima, autorrealización y el logro de los talentos y potencialidades personales)". Cascio (1995)	¿Cree usted que los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment (delegación de poder/autoridad, toma de decisiones, etc.) y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores?
		"Hace que este liderazgo sea más efectivo, productivo, innovador y satisfaga mejor a los seguidores que el de tipo transaccional". Whetstone (2002)	¿Se podría pensar que el liderazgo transformacional al satisfacer las necesidades de orden inferior y superior otorga creatividad y mejores resultados en los seguidores?
		"La mejora de este modelo con respecto al transaccional se llega a alcanzar, incluso, en términos éticos, ya que su mecanismo de funcionamiento le confiere una mayor probabilidad de ser ético". Kanungo y Mendonca (1996)	¿Comparte la opinión de que el liderazgo transformacional sea más efectivo, productivo, innovador que el de tipo transaccional?
	Trabajo en equipo	"Los equipos autodirigidos son un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo. Morales de Romero (2009)	¿Considera usted que el liderazgo transformacional es más ético que el liderazgo transaccional?
		"Los EAD tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y lo envían a otros equipos. Las llamadas "Competencias de Equipo", están asociadas a conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a un trabajo (a uno o más roles o responsabilidades), correlacionan con rendimiento en la tarea, puede ser medidas contrastándola con estándares bien aceptados y, pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo". Grupo Kaizen (2009)	¿Considera usted que un equipo autodirigido es un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente?
		"La competencia representa una característica subyacente del individuo, relacionada de forma causal con una ejecución efectiva o superior, la cual puede ser medida de forma confiable, diferenciando significativamente los trabajadores	¿Los equipos autodirigidos toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos?
			¿Es la toma de decisiones una de las diferencias básicas entre los EAD y otros equipos de trabajo?
			¿Los EAD tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables?
			¿Considera usted que los EAD son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y lo envían a otros equipos?
			¿Comparte usted la posición de que una competencia representa una característica subyacente del individuo, relacionada de forma causal con una

C	Tema	Definición	Pregunta base para incluir en el documento
		promedio de los de ejecución superior". Argudín (2005), Hay Group (2004) y Morales de Romero (2000)	ejecución efectiva o superior, la cual puede ser medida de forma confiable, diferenciando significativamente los trabajadores promedio de los de ejecución superior?
		"Las competencias están asociadas a comportamientos y destrezas visibles que las personas aportan en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria". Benavides (2002)	¿Se puede decir que las competencias están asociadas a comportamientos y destrezas visibles que las personas aportan en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria?
		"Las requeridas para desempeñar con éxito un determinado puesto de trabajo, generan un patrón y norma para la selección del personal, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal. Es así como se determinan que existen las siguientes competencias: técnicas (relacionadas con la experticia en el área laboral), gerenciales (para hacer eficiente el equipo internamente y en sus relaciones con los clientes) y personales (de crecimiento e integración grupal)". Díaz y Márquez (2008)	¿Las competencias generan un patrón y norma para la selección del personal, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal?
		"Las competencias asociadas al ser psicológico del individuo, corresponden con las variables siguientes: motivaciones, representadas por los motivos sociales: logro, poder y afiliación; la expectativa: autodeterminación y las actitudes: apertura al cambio y flexibilidad". Morales de Romero (2000b), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000)	¿Las competencias asociadas al ser psicológico del individuo son importantes para los EAD?
			¿Las competencias de los EAD se pueden aprender o las debe traer el individuo?
	Dinámicas de grupo	"Las dinámicas de grupo son formación, membresía o afiliación, cohesión, compatibilidad, estructura de grupo (tamaño, poder, liderazgo, patrones de comunicación)". Cartwright y Zander (1967), Shaw (1976)	¿Considera usted que las dinámicas de grupo son formación, y membresía o afiliación, cohesión, compatibilidad, estructura de grupo (tamaño, poder, liderazgo, patrones de comunicación)?
		"Si bien la teoría dinámica debe ser aplicable a los grupos con interdependencia de su tamaño, porque satisface la condición de la dependencia reciproca de las partes, y de las partes y el todo, los trabajos de esta escuela ponen más el acento en los grupos pequeños, en los cuales. Por lo demás, es más fácil reconocer empíricamente la relación de interdependencia". Adorno y Horkheimer (1956)	¿Cree usted que la teoría dinámica debe ser aplicable a los grupos con interdependencia de su tamaño, porque satisface la condición de la dependencia reciproca de las partes, y de las partes y el todo?
	Gestión de cobranzas	"La Gestión de Cobranzas es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio; y tanto la calidad como la eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia para su adecuada ejecución". Rubio (2010)	¿Considera que la <i>Gestión de Cobranzas</i> es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio?
			¿Es de suma importancia la calidad y la eficiencia de los miembros de la organización para una adecuada gestión de cobranzas?
		"La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones". Wittlinger, Carranza y Mori, (2008)	¿Es la gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos?
			¿Se cumple que con la gestión de cobranzas, los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones?

**Anexo 2. FORMATO BASE DE ENCUESTA PARA EL ESTUDIO:
Diseño de un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano
en el proceso de cobranzas**

FORMATO N°: _____ DILIGENCIAMIENTO: DD: ____ MM: ____ AA: _____ HORA: _____

CONFIDENCIAL

Los datos suministrados en el siguiente formulario son confidenciales y no podrán utilizarse con otros fines que no sean los establecidos para el Estudio: “Diseño de un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el proceso de cobranzas”

OBJETIVO

Consultar a actores estratégicos del proceso de cobranzas, tal y como:
los Asesores de Cobranzas y los Supervisores de cobranzas

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ACTOR ENTREVISTADO

Nombres y Apellidos: _____ Edad: ____ Género: F ☐ M ☐
 Estado Civil: _____ Organización: _____ Área: _____
 Cargo: _____ Número de Personas a Cargo: ____ Tiempo en la Organización: ____
 Nivel Educativo: _____ Área de Estudio: _____ Experiencia en el Cargo: ____

Totalmente de acuerdo		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
5		4	3	2	1				
N°	Pregunta				Escala Calif.				
					5	4	3	2	1
Gestión del Control									
1	¿Considera que el control es necesario para la administración de un negocio o empresa?								
2	¿Cree que el control permite verificar si los planes y objetivos propuestos se cumplen?								
3	¿Considera que el control asegura totalmente que los planes y objetivos establecidos se cumplan?								
4	¿Considera que el control deber ser diferente y se debe ajustar a cada organización?								
5	¿Utiliza el ciclo PHVA como mecanismo para controlar o gestionar sus procesos?								
6	¿En los objetivos y procesos planeados, se tienen en cuenta los requisitos del cliente y las políticas de la organización?								
7	¿Al momento de realizar una función, se recolectan datos con el fin de realizar análisis posteriores del proceso?								
8	¿Los datos recolectados en la ejecución, son comparados vs. lo planeado para verificar el proceso?								
9	¿Cuándo se actúa sobre los desvíos detectados, se hace con el fin de que el problema no se repita nunca más?								
10	¿Considera que el control se debe aplicar en todos los niveles jerárquicos de la organización?								
Recurso Humano									
11	¿Considera que los trabajadores con un alto nivel de vida, son más difíciles de motivar laboralmente?								
12	¿Considera que algunos factores como: el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, la realización y el crecimiento propio, provocan motivación en los trabajadores?								

Totalmente de acuerdo		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
5		4	3	2	1				
N°	Pregunta	Escala Calif.							
		5	4	3	2	1			
13	¿Considera que la motivación de los trabajadores hoy en día se establece mediante la entrega de recompensas por el logro de objetivos?								
14	¿Considera que el nivel de motivación de un trabajador se encuentra relacionado a la intensidad de su deseo de desempeñarse o de tener éxito en una situación competitiva? es decir, a mayor deseo, existe una mayor motivación								
15	¿Cree que un líder presenta rasgos de personalidad que le permiten identificarlo frente al resto de las personas?								
16	¿Considera que rasgos como impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos del puesto, determinan a un líder exitoso?								
17	¿Considera que los patrones de conducta de un líder son determinantes para que este pueda influir en el resto de las personas de una organización?								
18	¿Considera que el éxito de un buen líder, depende del contexto en el que opera?								
19	¿Considera que un buen líder debe tener en cuenta la formación del colaborador, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez, etc.?								
20	¿Considera que la relación entre líder y colaborador está determinada por una transacción de intereses?								
21	¿Un buen líder debe motivar y corregir los comportamientos de sus colaboradores?								
22	¿Puede un líder anteponer sus propias necesidades a las de sus seguidores?								
23	¿Considera que un líder inspira a sus seguidores a hacer más de lo esperado originalmente?								
24	¿Cree usted que los líderes deben delegar alguna de sus funciones para empoderar a sus seguidores?								
25	¿Si un líder logra satisfacer algunas de las necesidades de sus seguidores puede obtener mejores resultados?								
26	¿Comparte la opinión de que un buen líder debe poseer un enfoque de efectividad, productividad e innovación?								
27	¿Considera usted que un equipo autodirigido es un grupo de personas que trabajan juntos y se gerencian así mismo?								
28	¿Considera que los miembros de un equipo autodirigido, comparten actividades, funciones y tienen la capacidad de intervenir en varios procesos?								
29	¿Considera que cualquier grupo de trabajo, puede convertirse en un equipo autodirigido?								
30	¿Los equipos autodirigidos tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables?								
31	¿Considera usted que los equipos autodirigidos son vistos como una unidad independiente con su respectiva estructura de costos, los cuales agregan valor y lo envían a otros equipos?								
32	¿Considera que la competencia es una característica de un trabajador superior?								
33	¿Cree usted que los comportamientos y destrezas visibles en las personas aportan para cumplir de manera eficaz y satisfactoria con sus responsabilidades en un empleo?								
34	¿Las competencias generan un patrón y norma para la selección del personal, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal?								
35	¿Las competencias asociadas a la psicología o forma de pensar de una persona son importantes para la conformación de un equipo autodirigido?								
36	¿Considera que las capacidades que requiere un trabajador para hacer parte de un equipo autodirigido se pueden aprender?								
37	¿Considera usted que todo grupo, debe poseer dinámicas como son: formación, estructura, membresía, cohesión, compatibilidad?								
38	¿Cree usted que las dinámicas mencionadas anteriormente pueden ser aplicadas en cualquier grupo sin importar su tamaño?								
Gestión de Cobranzas									
39	¿Considera que la Gestión de Cobranzas es el proceso formal mediante el cual se gestiona el cobro de una obligación vencida?								

Totalmente de acuerdo		De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
5		4	3	2	1				
N°	Pregunta	Escala Calif.							
		5	4	3	2	1			
40	¿Es de suma importancia la calidad y la eficiencia de los miembros de la organización para una adecuada gestión de cobranzas?								
41	¿Cree que la cantidad de gestiones realizadas diariamente a un cliente, influye directamente en la productividad de cobranzas?								
42	¿Si se cumple con la gestión de cobranzas, los activos exigibles de la institución se convierten en flujo de caja de manera más rápida y eficiente, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones?								
	¿Cuáles considera que son los principales factores que afecta su productividad?								
	¿Qué le motivaría para incrementar la productividad?								

**Anexo 3. FORMATO BASE DE ENTREVISTA PARA EL ESTUDIO:
Diseño de un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano
en el proceso de cobranzas**

FORMATO N°: _____ DILIGENCIAMIENTO: DD:____ MM:____ AA:____ HORA: _____

CONFIDENCIAL

Los datos suministrados en el siguiente formulario son confidenciales y no podrán utilizarse con otros fines que no sean los establecidos para el Estudio: “Diseño de un sistema de gestión para el control del desempeño del recurso humano en el proceso de cobranzas”

OBJETIVO

Consultar a actores como:
Expertos del área de cobranzas y en el área de control del recurso humano.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ACTOR ENTREVISTADO

Nombres y Apellidos: _____ Edad: _____ Género: F ☐ M ☐
 Estado Civil: _____ Organización: _____ Área: _____
 Cargo: _____ Número de Personas a Cargo: _____ Tiempo en la Organización: _____
 Nivel Educativo: _____ Área de Estudio: _____ Experiencia en el Cargo: _____

N°	1. GESTIÓN DEL CONTROL	RESPUESTA
1	¿Cómo define el control dentro de una empresa u organización?	
2	¿Considera que el control hace parte del proceso de administración de una empresa? ¿Por qué?	
3	¿Cuál considera usted que es la razón principal para que las empresas implementen el control?	
4	¿Considera que el control debe implementarse en todos los niveles de la organización? ¿Por qué?	
5	¿Considera que los horarios no flexibles afectan la productividad del trabajador? ¿Por qué?	
6	¿Dentro de la empresa en la que labora, se utiliza algún mecanismo o método para controlar o gestionar los procesos? ¿Si,Cuál? ¿No, Por qué?	
7	¿Cuál cree que es el principal aspecto a tener en cuenta por una empresa para implementar adecuadamente un mecanismo de control? ¿Por qué?	
N°	2. RECURSO HUMANO	RESPUESTA
8	¿Cómo considera que se realiza la motivación del trabajador en la empresa que labora?	
9	¿Cuál cree que es la razón por la que algunos factores como: el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, la realización y el crecimiento propio, provocan motivación en los trabajadores?	

10	¿Considera que el nivel de motivación de un trabajador se encuentra relacionado a la intensidad de su deseo de desempeñarse o de tener éxito en una situación competitiva? es decir, a mayor deseo, existe una mayor motivación ¿Por qué?	
11	¿Considera que un plan de premios o bonificaciones adicionales al salario del trabajador, incentiva la productividad? ¿Por qué?	
12	¿Considera que los trabajadores con un alto nivel de vida, son más difíciles de motivar laboralmente? ¿Por qué?	
13	¿Realiza en su compañía, pausas activas o descansos en la jornada laboral? ¿Cuál considera usted que es el tiempo ideal para esa actividad?	
14	¿Qué rasgos de personalidad considera que permiten identificar a un líder del resto de las personas?	
15	¿Qué patrones de conducta logran que el líder influya en el resto de las personas de la organización?	
16	¿Puede un líder anteponer sus propias necesidades a las de sus seguidores? ¿Por qué?	
17	¿Considera que un líder debe influenciar en el comportamiento o valores en los colaboradores a su cargo? ¿Por qué?	
18	¿Cómo define usted los Equipos AutoDirigidos?	
19	¿Cuál considera usted que es la principal diferencia entre los Equipos AutoDirigidos y los demás equipos de trabajo? ¿Por qué?	
20	¿Considera que para los Equipos AutoDirigidos, las competencias del individuo son importantes? ¿Por qué?	
21	¿Cómo las competencias que posee una persona para ciertas actividades, pueden afectar al momento de cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria?	
N°	3. GESTIÓN DE COBRANZAS	RESPUESTA
22	¿Considera usted que la rotación de personal es un factor que incide en la productividad de la empresa?	
23	¿Considera que la disposición en la que se encuentren los clientes influye dentro de la gestión de cobranzas? ¿Por qué?	
24	¿Qué acciones o actividades considera que se deben realizar adecuadamente para lograr una buena gestión en las cobranzas?	
25	¿Para los miembros de una organización de cobranzas que considera más importante, la calidad o la eficiencia? ¿Por qué?	

Anexo 4. IDENTIFICACIÓN DE ENCUESTADOS Y ENTREVISTADOS

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	EMPRESA	EDAD	ESTADO CIVIL	HIJOS
ASESORES Y SUPERVISORES DE COBRANZAS						
1	Javier Rico	Asesor	AROC S.A.	46	Separad@	0
2	Nubia Buitrago	Asesor	AROC S.A.	46	Unión Libre	1
3	Luz Elena Buitrago	Asesor	AROC S.A.	31	Solter@	0
4	Mónica Tello	Asesor	AROC S.A.	39	Solter@	1
5	Estefany Rodríguez	Asesor	AROC S.A.	19	Solter@	0
6	Ruth Pulido Ortiz	Asesor	AROC S.A.	37	Solter@	1
7	Adriana Rivera Rojas	Asesor	AROC S.A.	46	Solter@	2
8	Danny Agredo	Asesor	AROC S.A.	28	Solter@	0
9	Gina Leiton	Asesor	AROC S.A.	45	Casad@	2
10	Paola Andrea gallego	Asesor	AROC S.A.	37	Solter@	3
11	Johan Motta	Asesor	AROC S.A.	27	Solter@	0
12	Claudia Pineda	Asesor	AROC S.A.	34	Casad@	0
13	Leidy España	Asesor	AROC S.A.	34	Solter@	0
14	Marilyn Pérez	Asesor	AROC S.A.	37	Casad@	1
15	Estefanía Pérez	Asesor	AROC S.A.	25	Solter@	0
16	Leydy Johana Hernández	Asesor	AROC S.A.	29	Solter@	1
17	Laura Tulande	Supervisor	AROC S.A.	26	Unión Libre	0
18	Verónica Sevillano	Supervisor	AROC S.A.	28	Unión Libre	2
19	Diana María Viáfara	Asesor	AROC S.A.	31	Casad@	2
20	Ana María Chilito Puentes	Asesor	AROC S.A.	24	Solter@	0
21	Melissa Lasprilla	Asesor	AROC S.A.	27	Unión Libre	1
22	Leandro Cardona	Asesor	AROC S.A.	42	Casad@	1
23	Carmen Romelia Oliva	Asesor	AROC S.A.	40	Solter@	0
24	Beatriz Mosquera	Asesor	AROC S.A.	26	Casad@	1
25	Juliana Rivas	Asesor	AROC S.A.	21	Solter@	0
26	Raquel Cristina Alvira	Asesor	AROC S.A.	35	Solter@	1
27	Michael Miranda	Supervisor	AROC S.A.	33	Casad@	1
28	Andrés Felipe Sotomayor	Asesor	AROC S.A.	25	Solter@	0
29	Andrés Felipe Moreno Aguirre	Asesor	AROC S.A.	27	Solter@	0
30	Iván de Jesús Echeverry Castaño	Asesor	AROC S.A.	51	Solter@	0
31	Juan David Duque Vanegas	Asesor	AROC S.A.	24	Solter@	0
32	Oscar Andrés Quintero Valbuena	Asesor	AROC S.A.	34	Solter@	0
33	María Esperanza Rodas Sánchez	Asesor	AROC S.A.	45	Casad@	1
34	Laura Daniela Valencia Galvis	Asesor	AROC S.A.	22	Unión Libre	0
35	Jaqueline Lorena Martínez	Asesor	AROC S.A.	37	Casad@	1
36	Ángela María Duque Velásquez	Asesor	AROC S.A.	47	Separad@	3
EXPERTOS DEL ÁREA DE COBRANZAS Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO						
1	Magnolia Giraldo	Gerente General	Conalcréditos	58	Separad@	1
2	Adriana Lucia Méndez Belalcázar	Gerente Administrativo y Comercial	Gesticobranzas	48	Casad@	1
3	Juan Felipe Mora	Director Regional	Icontec	43	Casad@	2
4	Lucia Eugenia Delgado	Gerente Regional	Covinoc	57	Casad@	2
5	Guillermo Ríos	Director Ejecutivo	Ascor	54	Casad@	2