

Capítulo II

La organización del departamento de Crédito y Cobranza

Integración a la Misión de la empresa.

Si damos por hecho que la organización se entiende como una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre, funciones, áreas, departamentos, niveles y actividades, en la que se involucran elementos tanto materiales como humanos asignados para el cumplimiento de la Misión de la empresa y asimismo se integran los objetivos de cada división para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y metas intermedias: “La organización en tanto que función administrativa, se encarga de diseñar la forma en que trabajará una empresa en todas sus áreas o departamentos, proveyéndola de la formalidad necesaria para el desarrollo de sus actividades así como de mayor eficiencia para el logro de los objetivos” ¹

Objetivo Departamental

Los responsables o administradores de este departamento deben disponer y asignar el trabajo, la autoridad y los recursos, para lograr la meta departamental que debe estar perfectamente enmarcado para cada uno de sus integrantes, de ello se desprende que el objetivo general de este departamento es:

“La recuperación óptima de las ventas a crédito, servicio insuperable en el manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente, la excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios externos e internos de la organización, calidad, responsabilidad e integración absoluta al trabajo, a las metas y objetivos específicos del departamento, todo ello con la mayor eficacia”.

Desglosando el objetivo del departamento de crédito y cobranzas estableceremos en forma jerárquica la importancia de las metas contenidas en dicho objetivo:

1. Recuperación óptima de las ventas a crédito. Implica que debe planearse la cobranza de la mejor manera; Que las actividades involucradas (tales como recepción de documentos ó facturas, archivo, trámite de presentación a revisión y cobro) no puedan mejorarse, lo cual siempre se podrá medir en tiempo o en días de antigüedad, ejemplo, si vendo a treinta días, ¿porque la cartera tiene un promedio de cincuenta días?
2. Servicio insuperable en el manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente. Asimismo el manejo del crédito debe ser el mejor, este calificativo lo darán las áreas relacionadas como ventas, facturación, servicio a clientes, etcétera.

En el departamento de ventas en la medida que los vendedores presenten clientes nuevos que requieren de crédito, se evaluará el tiempo de respuesta, positiva o negativa o para aquellos casos que ya son clientes habituales pero que el vendedor ha detectado la

¹ El Presupuesto, Río González Cristóbal del, Ecasa, México 1998

oportunidad de incrementar el crédito por mayor consumo o compra de nuevas líneas de productos, se resolverá de inmediato.

El departamento o área de facturación en la medida que no se presenten obstáculos para una nueva venta por límite de crédito o cobranza deficiente. El departamento de servicio a clientes evaluará la oportunidad de las entregas, de la facturación, de la cobranza o la insuficiencia del crédito, con base en las quejas del cliente, principalmente será un foco rojo o un signo de alarma que el cliente presente una queja por el servicio.

3. La excelencia en el servicio proporcionado tanto a usuarios internos como externos de la organización, debe ser bien comprendida por cada miembro del departamento, que los usuarios internos serán todos aquellos que están directamente involucrados con la organización ya sea porque son empleados y perciben un sueldo o porque son asesores que cobran igualas por trabajos que se prestan en forma regular, periódicamente o por trabajos esporádicos.

El principal “cliente” interno será el departamento de ventas, el colaborador de crédito y cobranzas debe estar convencido que es un “facilitador” de la función de ventas y no un rival que ostenta un área de poder que puede obstaculizar las ventas, sin embargo debe cuidar el conservar cierta distancia que le permita mantener una independencia de criterio tal, que ni él ni los empleados de ventas, lo asimilen como una persona bajo su mando o servicio.

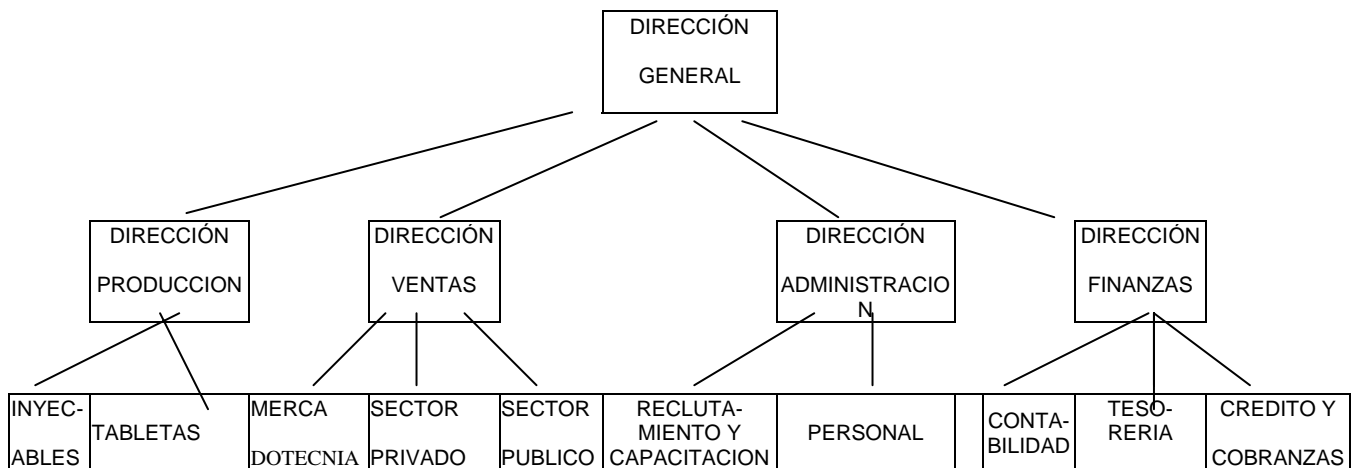
El usuario que mayor importancia reviste es el **Cliente**, por lo que la labor de cobranza y la asignación o manutención del crédito debe manejarse con suma cautela, cuidando siempre de que el cliente se sienta atendido, no vigilado; importante, no superior; que los criterios y reglas son un estándar de la empresa, no un estado de ánimo del empleado; que su historial crediticio y de pagos son una base sólida para mantener impecable la relación con la empresa, y la base de crédito automática.

Por lo anterior el personal integrante de este departamento debe ser seleccionado con cautela, con ciertas cualidades y virtudes necesarias para mantener una estrecha relación con el cliente, apegándose en forma estricta a las políticas de la empresa.

4. La calidad, la responsabilidad, la integración al trabajo y a las metas deben ser comunicadas, controladas, vigiladas y reforzadas continuamente, esto es, en un proceso de mejora continua, el encargado de este departamento en cumplimiento con su labor de dirección y liderazgo, no puede descuidar en ningún momento el mantener reuniones periódicas en forma colectiva e individual con los colaboradores del departamento, comunicando compromisos, problemas, objetivos, analizando la información y sus resultados en forma conjunta, premiando los logros y sancionando los errores, apoyando las operaciones difíciles y previniendo los obstáculos, en una palabra, dirigir.

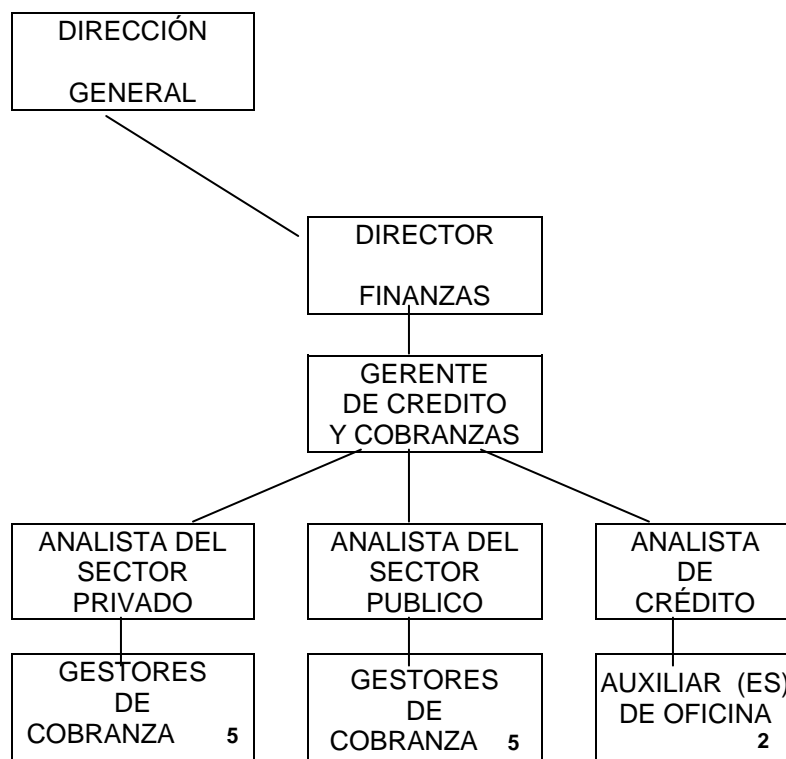
Organigrama General. Ubicación del departamento

A continuación se muestra un organigrama (únicamente los tres principales niveles) aunque puede variar de una empresa farmacéutica a otra en las particularidades o nombres de áreas, pero en lo general es prácticamente el mismo en este tipo de industria.



Organigrama particular. Ubicación de los puestos.

Una vez ubicado nuestro departamento en el contexto de la empresa en general presentaremos un esquema de la secuencia (propuesta del autor) que podría seguir la organización del departamento, aunque puede presentar variantes en el orden de los puestos, debe guardar la proporción en cuanto a jerarquías y responsabilidades en la línea de mando directa.



El elemento humano en la cobranza

Como se puede observar a simple vista, el recurso más importante en el departamento es el elemento humano. Como toda actividad empresarial la dificultad consiste en como hacer el trabajo lo mejor posible, con eficacia, en un tiempo mínimo, con eficiencia, invirtiendo el menor esfuerzo y al menor costo, optimizando al máximo los recursos materiales disponibles. En este contexto, la distribución de las actividades resulta de suma importancia, así el organizar un departamento ya existente, implica una reingeniería o crear un departamento nuevo conlleva a analizar tres aspectos muy importantes:

- a) **Especialización y división del trabajo.** Nos referimos a la necesidad de distribuir las actividades entre las personas idóneas, delegándoles con toda claridad y precisión las obligaciones, las funciones, los objetivos y tareas, dotándoles de autoridad necesaria para realizar sus actividades dentro de un marco de responsabilidad perfectamente delineado, por lo tanto se requiere que las operaciones y tareas que implican el trabajo, se organicen de tal manera que no haya posibilidad de duplicidad, error o ambivalencia en cuanto a su cumplimiento.
- b) **Jerarquías.** La buena administración establece y respeta la autoridad que implica cada nivel, división o persona asignada a un puesto, tanto la autoridad como la responsabilidad deben fluir en línea vertical, directa del nivel más alto, a los niveles inferiores, por ello al establecer la estructura jerárquica se infiere la división del trabajo, de las obligaciones y de los poderes, a lo largo de la cadena de mando, a medida que va disminuyendo el nivel la responsabilidad será menor.

Debido a que las funciones de otorgar créditos y manejar efectivo en la recuperación de la cartera son actividades muy delicadas, se hace hincapié en que en las relaciones superior-subordinado, deben quedar claramente entendidos los conceptos de unidad de mando en los que cada subordinado tiene un solo superior directo, de quien recibe órdenes, supervisión de actividades y documentos, así como líneas de información definidas, sin embargo sí existe cierta autoridad indirecta de todos los niveles hacia arriba para solicitar información. Asimismo todo el personal implicado debe ser consciente de que el manejo de valores conlleva vigilancia, auditorías o revisiones tanto del personal externo como del personal interno facultado para ello por los estatutos de control interno de la organización.

- c) **Funciones.** Aquí se agrupan las principales actividades, métodos y procedimientos para llevar a cabo el trabajo, esta es la reunión lógica y armónica de actividades afines. Si estas actividades se enmarcan en una estructura definida, como las aquí presentadas, proporciona una idea de orden, de articulaciones, comunicaciones y jerarquías, es decir acciones coordinadas bajo un concepto de sistemas, que se desarrollan en forma dinámica,

pues cubren el trabajo humano, lo cual produce nuevas situaciones que se enlazan en forma interminable, dando lugar a las relaciones humanas.

Al delinear las funciones, las obligaciones quedan claramente definidas, indica “**lo que debe hacerse**” en cada puesto, dentro de un esquema de “Justo a Tiempo” implicaría que las acciones que debe llevarse a cabo han sido cuidadosamente analizadas y revisadas para que solo se realicen aquellas actividades que agreguen valor al servicio y se eliminen las que solo agregan costos, en muchas ocasiones el aumento de costos no implica agregar valor al producto, **el valor**, deberá comprenderse como un “plus” ó extra que no está implícito en el precio del producto. Los costos de calidad serán entonces aquellos gastos adicionales que no son indispensables o que se tratan de errores, reprocesos y actividades innecesarias. La función de revisar actividades y realizar solo las necesarias, es la de llegar justo a tiempo al siguiente proceso (como puede ser abastecer a tesorería o autorizar crédito para una nueva venta), lo que da como resultado un servicio de reconocida calidad.

Perfiles de puestos.

Para delinear las actividades correspondientes a cada uno de los puestos involucrados en el departamento de crédito, definiremos siete puestos necesarios de acuerdo al organigrama, estos serán:

Gerente de Crédito y Cobranza; Analista de Crédito; Supervisor de Cobranza del Sector Privado; Supervisor de Cobranza del Sector Gobierno; Analista de Cobranza; Gestor de cobranza, Auxiliar de Oficina.

De acuerdo con nuestro juicio es necesario llenar dos tipos de formatos, uno por la “Descripción del puesto” y otro por la “Especificación del Puesto”, en la mayoría de las empresas se utiliza un solo formato combinando estos dos para definir el perfil del puesto, nosotros estamos convencidos que separarlos resulta de mayor utilidad. A continuación haremos un breve resumen de lo expresado por Stephen P. Robbins, en su obra “Administración Teoría y Práctica”, para definir cada uno de estos conceptos:

Descripción de Puestos. Es una relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y porqué lo hace, describe fielmente el contenido de las funciones, el ambiente y el contenido del empleo.

Especificación de Puestos. Establece las calificaciones o características mínimas aceptables que el titular debe reunir para ejecutar bien determinada tarea, identifica los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para cumplir las obligaciones del puesto.

A continuación presentamos los formatos correspondientes para cada puesto. ²

² Robbins Stephen P., Administración, Teoría y Práctica, Prentice Hall, México, 1997

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Crédito y Cobranza
REPORTA A: Director de Finanzas
SUPERVISA A: Analistas de Cobranzas y Analista de Crédito
FUNCIONES: Produce, prepara, procesa y analiza información relativa a su departamento, dirige a su personal, planea y controla el desempeño y el logro de metas, se comunica y relaciona con las metas de los departamentos afines. Principalmente realiza el cierre de las operaciones importantes con los clientes. Vigila que el proceso de “cierre de mes” se cumpla las normas de la alta gerencia.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES:
Traza líneas de acción, prepara y cierra los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y en general asiste a todas las operaciones importantes con los clientes, apoyando y autorizando a sus supervisores y analista de crédito.
Diseña y prepara los informes mensuales para la Dirección y para los usuarios internos explicando las variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos.
Planea las metas del mes siguiente, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes.
Coordina el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza que incluye objetivos claramente cuantificados, enlazando con otros departamentos.
Organiza, dirige y diseña controles para el personal del departamento de crédito revisando y asignando las tareas, apoyando y decidiendo o proporcionando la capacitación necesaria
Ejerce el control, monitoreando el desempeño diario, comparando y corrigiendo el avance de los objetivos establecidos, analizando las variaciones, aplica acciones correctivas a errores y problemas.
Participa en las juntas y reuniones con gerentes, directivos, comités ó círculos de calidad, Cámara de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) y asociaciones de cobranza.
Asiste en las juntas y convenciones de ventas así como, en la capacitación integral de los empleados de primer ingreso a ventas en el aspecto de crédito y cobranzas.
Funge como representante de la empresa, en operaciones, viajes, cierre de negocios relacionados con el crédito y la cobranza, y en todas aquellas operaciones que los directores le asignen.
Participa: en la contratación del personal de este departamento, establece bonos, incentivos y premios por cobranza, por el logro de cuotas y negociaciones especiales y desempeño sobresaliente.
Diseña La planeación estratégica para las actividades cotidianas y repetitivas de este departamento con la finalidad de integrarse al manual de control interno. Diseña también las estrategias de mejora continua aplicables al área de crédito y cobranzas.
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de cartera con valor de cien millones aproximadamente y trescientas cuentas de clientes activos. Operación diestra de computadoras, sistemas de redes, internet, enlaces, calculadoras financieras. Habilidad en manejo de grupos y dominio de la oratoria.

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Credito y Cobranza
ESCOLARIDAD: Licenciatura en Contaduría, en Administración, en Finanzas o en Economía, de preferencia con una especialidad en finanzas, negociación, mercadotecnia. Deseable maestría en Administración.
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Excelente salud física, posición familiar firme, madurez mental, buen Juicio (sentido común apoyado en valores), estabilidad emocional, amplio criterio, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FISICO: De personalidad agradable, bien presentado, muy dinámico y enérgico. Con personalidad sin llegar a ser prepotente.
CAPACIDAD MENTAL: Inteligencia superior al promedio, habilidad de negocios, destreza para convencer e interactuar con personas de diferentes niveles, en distintos departamentos o empresas y en diversos escenarios y roles.
CAPACIDADES ESPECIALES: Prudente, perspicaz, agudo, político, razonable, sensato, sagaz, observador,
EXPERIENCIA LABORAL: Siete años como mínimo trabajando dentro de la empresa, de ellos cuatro en el departamento si se trata de un candidato interno, en el caso de ser un candidato externo diez años de experiencia en el departamento y cuatro como gerente en el mismo ramo farmacéutico que realice operaciones con el sector privado y gobierno.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: . Poseer conocimientos acerca de contabilidad, técnicas de cobranza, análisis de estados financieros, manejar las leyes fiscales, de quiebras, mercantiles, de adquisiciones, penales y civiles entre otras. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración, la psicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.
MADUREZ: Plenitud, manejo de gran responsabilidad, probada convicción, honestidad y honradez.
LIDERAZGO: Responsable de la motivación, dirección, coordinación y activación de los subordinados (dieciséis personas aproximadamente). Motivar, convencer y activar al cliente para que pague, cuide su crédito y continúe comprando. Persuadir, convencer y lograr alianzas con los vendedores.
OTROS: De acuerdo con su compenetración con la organización, su capacitación y evaluación se considerará su desempeño para una futura dirección (cinco años)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Crédito
REPORTA A: Gerente de Crédito

SUPERVISA A: Auxiliares de Oficina
FUNCIONES: Se encarga de proponer el límite a otorgar en las líneas de crédito al cliente con base en la evaluación de la información proporcionada por los mismos. Asiste al gerente en la elaboración de informes periódicos, ayuda en la planeación y el logro de metas, representa al gerente en la comunicación y relación con los departamentos afines y la conciliación de metas comunes.
<p>DEBERES Y RESPONSABILIDADES;</p> <p>Traza líneas de acción, recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito propone las condiciones de los contratos, garantías, descuentos.</p> <p>Se encarga: De la negociación con las agencias investigadoras los plazos de entrega de resultados de acuerdo a las zona, la amplitud de la investigación y el informe de acuerdo a su potencial como cliente, atención personal para garantizar la confidencialidad de la información y los costos de los reportes.</p> <p>Dirige: El proceso de investigación de los clientes, se entrevista con ellos para evaluar físicamente sus instalaciones y sus bienes, analiza la información (tanto la del cliente como de la agencia investigadora), comprobando su oportunidad, veracidad y confiabilidad para evaluar los riesgos de conceder crédito, aplicando todas las herramientas del análisis e interpretación de los estados financieros.</p> <p>Propone: Los límites de crédito para cada cliente nuevo, así como la actualización de estos a los clientes vigentes, con base en la información obtenida y los parámetros de consumo de acuerdo con las normas internas fijadas en la empresa.</p> <p>Alimenta: Los sistemas de computo en cuanto a la base de datos de límites de crédito diseñando candados de seguridad (claves o firmas electrónicas) para que solamente pueda modificar este renglón en forma conjunta con su jefe (y algunos ejecutivos seleccionados) así como para “abrir” el sistema cuando este detiene alguna operación por concepto de crédito insuficiente o por cobranza vencida.</p> <p>Asiste y elabora: Los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito, adicionando el informe de crédito, nuevos clientes, ampliaciones, garantías, retiro de líneas de crédito, entre otros.</p> <p>Ayuda a la planeación: De metas del mes, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes que elabora el gerente de crédito.</p> <p>Controla: Los límites de crédito de todo el sector privado monitoreando diariamente la oportunidad, la disponibilidad y el manejo de las líneas asignadas a los clientes, para su actualización y modificación, aviso a los interesados y solicitud al cliente de actualización de la información financiera.</p> <p>Participa: en representación o en compañía del gerente del departamento, a las juntas y reuniones con gerentes, directivos, comités ó círculos de calidad, Cámara (CANIFARMA) y asociaciones de cobranza, así como en las juntas y convenciones de ventas, que el gerente le indique.</p> <p>Observa: Un estricto apego a las normas de control interno que contienen la planeación estratégica y las propuestas de mejora continua para las actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con el crédito.</p>
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de líneas de crédito con valor de cuarenta millones de pesos aproximadamente y ciento ochenta cuentas de clientes activos del sector privado. Amplia experiencia y dominio de los métodos universales para el análisis y su interpretación de los estados financieros. Operación diestra de computadoras, manejo de paquetería, sistemas de redes, internet, enlaces, calculadoras financieras.

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Crédito
ESCOLARIDAD: Pasante de la Licenciatura en Finanzas, Contaduría o Administración
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, buen juicio, estabilidad emocional, amplio criterio, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FÍSICO: Agradable, bien presentado, dinámico
CAPACIDAD MENTAL: Inteligente, decidido, pertinaz, habilidad para valuar y calcular bienes rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles.
CAPACIDADES ESPECIALES: Decidido, astuto, agudo, político, observador sagaz, persona con tacto que logre obtener la información correcta tanto del cliente como las agencias y ponderar dicha información en forma realista, prudencia para asumir los riesgos de pérdida por los créditos otorgados.
EXPERIENCIA LABORAL: Cuatro años como mínimo trabajando dentro de la empresa, de ellos dos en el departamento si se trata de un candidato interno, en caso de ser un candidato externo cinco años de experiencia en el departamento y tres como analista de crédito en el ramo farmacéutico.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: . Poseer conocimientos de contabilidad, gran conocimiento y dominio de los métodos de análisis e interpretación de resultados que arrojan los estados financieros, manejar las leyes de quiebras y mercantiles para manejo de garantías.. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración, la sicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.
MADUREZ: Buen nivel de madurez, manejo de gran responsabilidad, honestidad y honradez firmes convicciones
LIDERAZGO: Persuadir, convencer y venderle al cliente la conveniencia de proporcionar información fidedigna, completa, veraz y oportuna. Motivar, persuadir e interactuar con el personal de ventas y los analistas de cobranza del mismo departamento.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios, su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para una futura gerencia de crédito (6 años)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Cobranza (sector público o sector privado)
REPORTA A: Gerente de Crédito
SUPERVISA A: Gestores de Cobranza
FUNCIONES: Está a cargo de la recuperación eficiente de la cartera del sector publico o privado que le corresponda, delinea rutas de cobranza para los gestores; mantiene el contacto y estrecha comunicación con el cliente, mantiene la comunicación y relación con el personal del propio departamento y de las áreas relacionadas, se involucra en el logro de metas afines.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES: Traza líneas de acción, recibe las facturas elaboradas diariamente, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, tales como numero de copias, órdenes, pedidos, sellos, formatos requeridos por el cliente (entradas, vales, notas de crédito), y las programa en un archivo ordenado por

fecha tanto físicamente como en su computador.

Se encarga: De la negociación con los clientes para tratar de lograr la cobranza con descuento si es anticipada; con recargos e intereses si es vencida, o, para el pago oportuno, les comunica ofertas, promociones, eventos especiales, con la finalidad de estar en estrecho contacto y que el cliente se sienta atendido por este departamento.

Dirige y controla: El proceso de cobranza de sus gestores, mantiene estrecho contacto y vigilancia de estos, los monitorea en cuanto a sus actividades diarias, organiza la cobranza de manera que el gestor pueda cumplir a tiempo las rutas asignadas. Controla, supervisa y audita, los vehículos asignados y autoriza los vales de gasolina de los vehículos de los gestores. Establece controles para verificar las visitas a los clientes y principalmente el cobro de las facturas.

Propone: Las negociaciones del mes con los clientes clave, como descuentos por pronto pago, pagos anticipados, recordatorios, cartas, visitas personales de sí mismo o del gerente para el logro de cobranza en cuentas vencidas y en su caso, el traspaso de cuentas al departamento legal por incobrables.

Alimenta: Los sistemas de computo en cuanto a la recuperación de la cartera, respetando los candados de seguridad (claves o firmas electrónicas) para no dar de baja adeudos del cliente, **Asiste y elabora:** Los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito, adicionando el informe de “recuperación de cartera”, “días cartera”, “problemas resueltos” y los “no solucionados” en su sector de cartera.

Ayuda a la planeación: Las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de su sector de cartera en valores y en días, depuración de los estados de cuenta, visitas y convenios con clientes que realizará por sí mismo o con ayuda del gerente.

Participa: En las juntas y reuniones del departamento, o con gerentes, directivos, comités ó círculos de calidad, Cámara (CANIFARMA) y asociaciones de cobranza, así como en las juntas y convenciones de ventas, que el gerente le indique, para tratar los asuntos cotidianos o los problemas de recuperación de cartera del sector al que pertenece.

Observa: Un estricto apego a las normas de control interno que contienen la planeación estratégica y las propuestas de mejora continua de actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con la cobranza.

Atiende y previene: Las auditorías rutinarias y repentinas, tanto de asesores externos como del departamento de auditoría interna de la propia organización, para lo cual deberá ser responsable de los documentos como reportes de cobranza, copias de facturas, pólizas de ingreso, entregas a tesorería de los cheques, transferencias o depósitos y especialmente de la guarda y custodia de los documentos valor o documentos cobrables.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de cuentas de clientes diversos con valor de cuarenta a sesenta millones de pesos aproximadamente y ciento ochenta cuentas de clientes activos del sector privado o del sector público. Operación diestra de computadoras, manejo de paquetería, sistemas de redes, Internet, enlaces, calculadoras financieras.

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Analista de Cobranza (Sector público o Privado).
ESCOLARIDAD: Pasante de la Licenciatura en Administración, finanzas o Contaduría.
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, buen Juicio, estabilidad emocional, seguro de

sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FISICO: Agradable, bonachón, bien presentado, tranquilo, que provoque empatía.
CAPACIDAD MENTAL: Inteligente, mediador, persistente, habilidad para convencer y vender sus objetivos, evaluar y calcular operaciones financieras rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles. Solvencia, honradez y honestidad comprobables.
CAPACIDADES ESPECIALES: Decidido, porfiado, obstinado, agudo, político, observador y evaluador del estado general del cliente, conocedor del elemento humano y su resistencia a pagar deudas, estudioso de las zonas fuertes y débiles de los clientes.
EXPERIENCIA LABORAL: Cuatro años mínimo trabajando en la empresa, dos en el departamento si se trata de un candidato interno, en el caso de ser un candidato externo cinco años de experiencia en el departamento y tres como analista, supervisor o jefe de cobranza en el ramo farmacéutico.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: . Poseer conocimientos de administración, contabilidad, muy amplia experiencia y conocimiento de los patrones de actuación de clientes y gestores de cobranza, conocimiento mínimo de las leyes de quiebras y mercantiles para hacer efectivas las garantías, fiscales, para conocer los requisitos para afectar las cuentas como incobrables. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración la psicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.
MADUREZ: Buen nivel de madurez, manejo de gran responsabilidad, comprobada honestidad y honradez, firmes convicciones
LIDERAZGO: Persuadir, convencer y venderle al cliente la conveniencia de pagar oportunamente sus compras a crédito. Motivar, persuadir e interactuar con los gestores de cobranza a su cargo, mantener una estrecha comunicación con el analista de crédito, el personal de ventas y el gerente del departamento.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para una futura gerencia de crédito (6 años)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gestor de Cobranza (Sector privado o sector Público)
REPORTA A: Analista de Cobranza
SUPERVISA A: Nadie
FUNCIONES: Realiza los cobros en las instalaciones del cliente, revisa y corrige sus rutas de cobranza, mantiene en orden su automóvil o motocicleta, mantiene la comunicación directa con el analista a cargo, establece contactos con el personal encargado de pagos de los clientes. Conoce la cuota de cobranza que debe alcanzar en el mes.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES :
Traza líneas de acción, Recibe la ruta de cobranzas con las facturas para ser cobradas diariamente por la mañana, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, acepta y discrimina aquellos documentos que por tiempo o falta de requisitos, no alcanzará a visitar y por lo tanto no logrará el cobro.
Se encarga: De llegar a tiempo en el horario establecido por los clientes, para recoger los cheques de

<p>pago, revisa que estén a nombre de la empresa, la fecha, el importe, que esté “cruzado” con la leyenda para abono en cuenta. Firma de recibido haciéndose responsable del cheque desde ese momento.</p> <p>Establece: Relaciones y contactos con otros gestores del ramo, con los vigilantes, cajeras, jefes de cuentas por pagar, almacenistas, entre otros con la finalidad de que le “cuiden” su turno en las filas de espera, le informen de problemas comunes y le permitan el acceso en casos de retardos ocasionales.</p> <p>Reporta y Comunica: Al analista de cobranza continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta y logro de pago, para su conocimiento y apoyo en su caso.</p> <p>Informa: Al analista de cobranza la situación de los cobros al regresar de la ruta con los documentos, anticipa los días festivos, eventos o vacaciones del cliente, para que la analista negocie el pago anticipado a dichas fechas inhábiles.</p> <p>Captura: La cobranza en los sistemas de computo por las tardes al regresar a la empresa por todos aquellos cobros logrados o por los documentos devueltos para que se vuelvan a reprogramar.</p> <p>Registra: La bitácora de su unidad (automóvil o motocicleta) en cuanto a kilometraje recorrido, consumo de gasolina, aceite, aditivos. También es responsable de su limpieza, programa su mantenimiento periódico como frenos, afinación, servicios generales, cambio de aceite y verificación. Anticipa los días inactivos de su unidad para que se le asigne una unidad alterna.</p> <p>Conoce los objetivos de planeación: Se le comunican las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de su ruta de cartera en valores y en días, ayuda al analista en cuanto al informe del desempeño por lo correspondiente a su ruta, así como los nuevos compromisos.</p> <p>Participa: En las juntas del departamento por cierre de mes, por presupuesto o para reiterar objetivos, para tratar los asuntos cotidianos, los problemas de recuperación de cartera del sector al que pertenece.</p> <p>Observa: Estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica, las propuestas de mejora continua para actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con la cobranza.</p> <p>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Manejo de rutas de cobranza con rapidez, eficacia y eficiencia. Hábil conductor y conocimiento amplio de la ciudad. Experiencia en relaciones humanas Que pueda capturar datos en computadoras, operar un teléfono celular o radio, vehículos y calculadora.</p>

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Gestor de Cobranza (Sector Privado o Sector Público).
ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada o carrera corta equivalente. 6 años mínimo de manejar el vehículo asignado (motocicleta o automóvil) en la ciudad.
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, casado, estabilidad emocional, seguro de sí, entrenado para trabajo bajo presión.
ASPECTO FÍSICO: Limpio y pulcro, agradable, bien presentado (deberá usar corbata todo el tiempo y portar el uniforme), respetuoso, que provoque empatía, no agresivo, sereno, paciente.
CAPACIDAD MENTAL. Listo, habilidad aritmética y para conducir un vehículo, persistente, habilidad para relacionarse con las personas, destreza manual.
CAPACIDADES ESPECIALES: Don de Gentes, dinámico, decidido, organizado, obstinado, político, educado, cortés, respetuoso. Amplias referencias de solvencia, honradez y honestidad comprobadas.
EXPERIENCIA LABORAL: Cuatro años como mínimo trabajando dentro de la empresa si se trata de un

candidato interno, en el caso de ser un candidato externo seis años de experiencia en este departamento, en el ramo farmacéutico.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Licencia de manejo vigente, comprobada experiencia en la estructura de la ciudad, trabajo bajo presión de horarios y logro de cuotas de cobranza, delinear rutas con precisión, hábil en el cálculo de tiempos y distancias para llegar a lugares en forma puntual, tolerancia a la frustración del tráfico y la falta de pago. Cuidadoso en la revisión y custodia de documentos.
MADUREZ: Buen nivel de madurez, responsabilidad, honestidad y honradez, firmes convicciones.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para auxiliar de oficina (tres años) y analista de cobranza (2 años más)

DESCRIPCION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de oficina
REPORTA A: Analista de Crédito
SUPERVISA A: Nadie
FUNCIONES: Recibir la facturación diaria con los documentos requeridos por cada tipo de cliente provenientes del área de almacenes por la entrega de mercancía, complementar la documentación necesaria para el tramite de cobro. Mantener los diferentes archivos al día, alimentar el sistema con los datos de los clientes.
DEBERES Y RESPONSABILIDADES: Revisa: El sistema de computo diariamente por lo menos tres veces al día para revisar las facturas expedidas por servicio a clientes, imprime el reporte de lo facturado para imprimir las copias que los clientes requieren de facturas o en su caso sacar copias fotostáticas de la orden, pedido global, licitaciones, pedido individual, entradas, formatos especiales, etcétera. Con la finalidad de que al recibir la factura se anexen los documentos necesarios para que se presente a cobro sin omisiones. Recibe: Los documentos de evidencia de entrega del almacén de reparto de mercancías, revisando sellos de recibido, entradas, firmas de los almacenistas de los clientes, para comprobar su integridad y exactitud, en caso de devoluciones o faltantes elabora las notas de crédito y solicita su autorización. Reporta y Comunica: Al analista de crédito la operación diaria, para notificar errores, problemas o situaciones especiales que requieren autorización. Aplica controles: Para obtener conservar, suministrar información y documentos de diverso tipo al personal del propio departamento y con otros departamentos, tales como formatos de préstamo, firma de recibido en listados consecutivos o en copia del documento que facilita. Se encarga del control y entrega de vales para copias fotostáticas del departamento. Captura: La cobranza en los sistemas de computo complementando el trabajo que los gestores por su carga de actividades no alcancen a terminar o de aquellos cobros que llegan por transferencias, giros o se reciben directamente en la oficina. Archiva: La documentación que integra el expediente del cliente, los consecutivos de documentos de facturas, notas de crédito, notas de cargo, licitaciones, pedidos, entradas, reportes de cobranza, y en general se encarga completamente del control del archivo de los documentos del departamento.

<p>Prepara: Requisiciones sencillas, de copias de papelería, de formatos de imprenta, complementa los formatos de cartas de recordatorios, elabora memorandos y los vales de gasolina para los gestores.</p> <p>Proporciona: Información al personal que lo solicite, seleccionando los datos requeridos en los archivos, informes, documentos fuentes, orienta al personal de niveles inferiores cuando se lo solicitan, orienta al personal de nuevo ingreso y lo presenta a las áreas relacionadas.</p> <p>Participa En las juntas y reuniones del departamento por cierre de mes, prepara copias para los integrantes de la junta, solicita el servicio de café o bocadillos y las instalaciones para dichas reuniones.</p> <p>Observa: Estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica y las propuestas de mejora continua de actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con el departamento.</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: Experiencia en relaciones humanas y espíritu de servicio, Operación excelente de máquinas de escribir y manejo de computadoras, paquetes word y excel. Conocer el uso de engargoladoras, copiadoras, perforadoras y archivo en general.</p>

ESPECIFICACION DE PUESTO
TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de Oficina
ESCOLARIDAD: Carrera comercial o pasante (primeros semestres de carreras como administración o contaduría)
SALUD FÍSICA Y MENTAL: Buena salud física, estabilidad emocional, discreto, tolerante para atender al personal y para trabajo bajo presión.
ASPECTO FÍSICO: Agradable, paciente, tranquilo, que sepa relacionarse con sus compañeros.
CAPACIDAD MENTAL: Listo, buena memoria, habilidad y orden para el manejo de documentos y cálculos sencillos.
CAPACIDADES ESPECIALES: Ordenado, extrovertido, político, observador capacidad para interactuar con otros, destreza manual, visualizar y centrar su atención en detalles. Confiable y responsable de los documentos a su cargo, muy discreto.
EXPERIENCIA LABORAL: Un año como mínimo trabajando dentro de la empresa, si se trata de un candidato interno, en el caso de ser externo dos años de experiencia en un departamento afín, en el ramo farmacéutico, experiencia en llenado de formatos, recopilar datos y proporcionar informes.
MADUREZ: Estabilidad y madurez, responsabilidad, honestidad y honradez, firmes convicciones.
OTROS: De acuerdo con la actualización de estudios su preparación técnica y la compenetración con la organización, su capacitación y evaluación, se tomará en cuenta su desempeño para una futura promoción como analista o puesto similar en otros departamentos (4 años).

Capacitación.

Las empresas farmacéuticas en general son empresas grandes, con más de 100 empleados, las importantes tienen tecnología y capital extranjero por ello la capacitación inicial, que esta a cargo del departamento de recursos humanos, consiste en familiarizar al empleado con su tarea, unidad de trabajo, la organización en conjunto, la historia, la misión y la filosofía de la empresa, visita de las

instalaciones físicas, reglas para el pago de su sueldo, prestaciones, políticas de personal, etcétera. Este sistema trata de integrar al nuevo empleado suavemente, que se sienta cómodo y se ajuste en el menor tiempo posible.

No existe un plan formal dentro de cada departamento para capacitar al nuevo empleado ni para los que ya están dentro, particularmente nos hemos encontrado que existen personas trabajando dentro del departamento de crédito por varios años y no saben con exactitud, cual es el trabajo que desempeñan sus compañeros (quince o dieciséis personas), no tienen un gran interés en ello, entonces debemos empezar por generar cambios y que cada empleado nuevo o veterano alterne y muestre a sus compañeros la forma en que realiza su tarea, esta capacitación informal permite que ninguno de los trabajadores de un departamento sea indispensable y pueda ser cubierto en alguna contingencia, vacaciones o cursos de capacitación formal. La rotación de puestos y de trabajo en forma lateral, sobre todo en el intercambio de sector gobierno a sector público y viceversa permite a los empleados aprender amplia variedad y perspectiva del trabajo, así como para tener una visión del departamento en forma integral, no fraccionada.

Cada año en forma conjunta con el presupuesto se elaborará un programa de tres tipos de capacitación formal para los empleados: de acuerdo con el puesto se pondrá mayor énfasis en desarrollar las habilidades técnicas (manejo de equipos, vehículos, programas y sistemas de computo). Las habilidades interpersonales en este departamento son fundamentales, por ello, comunicarse de manera eficaz con sus compañeros, ser mejor escucha, entablar diálogos directos y reducción de conflictos es necesario para la interacción con otros departamentos (cliente interno) pero principalmente en su relación con el cliente externo, es requisito indispensable.

En tercer lugar, desarrollar la habilidad para resolver problemas es importante, existen problemas cotidianos que pueden quedar resueltos a través de manuales de control interno o de planeación estratégica, sin embargo el trato continuo con personas conlleva trabajo y problemas de naturaleza no rutinaria, por ello es necesario agudizar el razonamiento lógico, la determinación de las causas, la definición, el enfoque directo al problema, desarrollo de alternativas, análisis y selección de soluciones. El fin último de esta capacitación es adentrar al empleado en el convencimiento de la filosofía de ganar-ganar en la solución de conflictos.

A todos los empleados se les explicará en forma reiterada que la capacitación continua y su propio desempeño serán la base para su desarrollo de carrera dentro de la empresa, que todos los puestos son dinámicos y que se tiene el compromiso de que el empleado crezca y progrese dentro de la empresa Este desarrollo tiene lugar con el tiempo, ya que para cubrir plazas de mayor jerarquía, primordialmente se considerará al empleado veterano, de esta manera se concilian las habilidades y aspiraciones individuales con las necesidades de la organización, debido a que se premian las

habilidades y aspiraciones individuales con las necesidades de la organización, en este sentido el departamento tiene grandes ventajas, entre ellas se asegura de que el talento necesario está disponible, cultiva y retiene al personal valioso, por otro lado asegura que las personas tengan oportunidad de crecimiento y desarrollo, lo que implica que se sientan motivados y valorados, esto a su vez reduce la rotación de personal, la inconformidad y la frustración de los empleados, evita el costo de reclutamiento y selección, el entrenamiento y desgaste de enseñar a un empleado externo partiendo de cero.

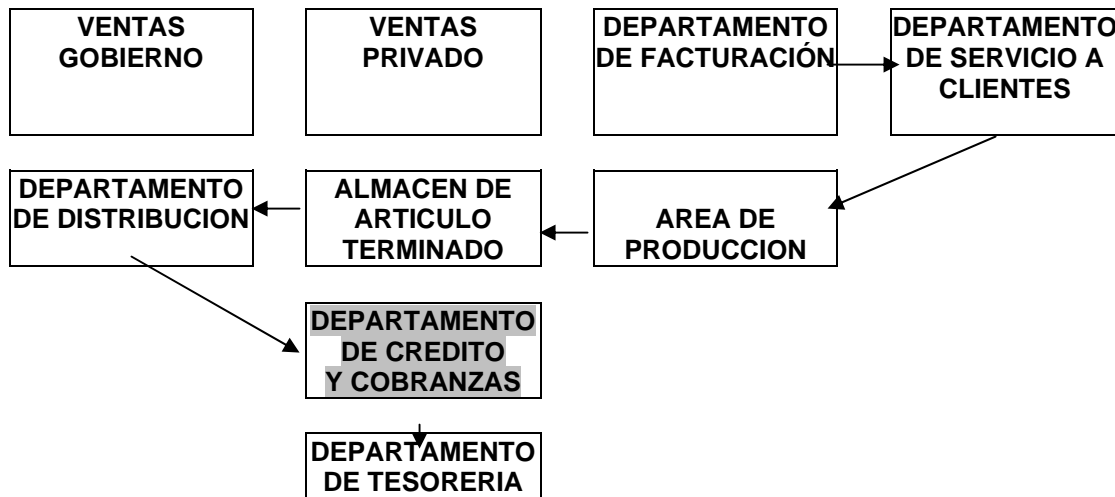
Interrelación con otras áreas

Para la mayoría de las organizaciones el área más importante es **Ventas** ya que se considera el punto de partida para que la empresa inicie el ciclo operativo, en las ventas se basa la producción, la administración, el crecimiento, sin embargo por la naturaleza del trabajo del departamento de crédito y cobranzas se puede decir que este es “cliente” del departamento de ventas en el aspecto de que solamente al realizarse ventas habrá algo que cobrarse y a su vez crédito y cobranzas es “proveedor” del departamento de ventas en el aspecto de la concesión de crédito a los clientes ya que si no se facilitan líneas de crédito los vendedores no tienen a quien vender. Otro aspecto importante para la cobranza son **Distribución y/o Almacenes de Producto Terminado** que dependen del área de producción, esto es por virtud de que solamente con los documentos fehacientes y comprobatorios de que el cliente ha recibido la mercancía, podrá lograr la recuperación de las ventas a crédito, en muchas ocasiones la relación, el contacto, la comunicación con este departamento es mucho más frecuente e importante que con el área de ventas.

Los departamentos de **Facturación y Servicio a Clientes** son dos eslabones más que se unen para evitar errores, refacturaciones, envíos incorrectos o mercancía no pedida, por ello, crédito y cobranzas esta en estrecho contacto manejando conjuntamente la base de datos del sistema para que la información del cliente, sus datos básicos además de domicilio fiscal, domicilio de bodegas o almacén de recepción, estén correctamente cargados y actualizados en el sistema. Asimismo la comunicación y la relación continua con estos departamentos es vital.

Este departamento funge como “un proveedor” auténtico del departamento de **Tesorería**, este cuenta con que el presupuesto de cobranza de cada mes será logrado, adicionalmente estos son los recursos monetarios con los que cuenta para el pago de los insumos requeridos en la organización para su operación continua. A continuación se presenta un esquema de la relación con otros departamentos.





Dentro de un sistema “tradicional”, por costumbre en nuestro país el departamento de ventas y el de crédito y cobranzas son antagónicos, las relaciones entre ellos son tirantes y se culpan uno a otro de no lograr los objetivos. A lo largo de nuestra experiencia hemos constatado que es mejor lograr alianzas y que el personal estratégico de crédito, como son los gerentes y analistas sean involucrados con las metas de ventas, el número de unidades por cada tipo de producto que deben lograr, las cuotas fijadas por cada sector, producto, representante o sucursal, las características, el uso de los productos, las garantías y caducidades que ofrece la organización así como los conceptos por los que devuelven los productos, esta “capacitación” al personal de crédito le sirve para que el cliente no trate de sorprenderlo con problemas o errores que no existen y por los cuales detiene el pago.

En otro aspecto de la capacitación, a lo largo de nuestra experiencia, se ha demostrado que da excelentes resultados que los vendedores, gerentes de producto y gerente de ventas así como los jefes y gerentes del almacén de productos terminados (que entregan la mercancía al cliente), sean a su vez “capacitados” por los analistas y gerente de crédito y cobranzas en el aspecto de entrega en forma periódica o cuando existan cambios en los procedimientos de pedidos, órdenes, formatos, entrega o requisitos para cobro por parte del cliente. Quizá esta capacitación no sea más que un repaso y actualización de los requisitos que el cliente ha implantado como proceso de recepción y pago de mercancía. En ocasiones se aprovechan las convenciones anuales o reuniones masivas o lanzamientos de productos, para que crédito y cobranzas aproveche este foro dándole unos minutos de participación. De cualquier forma al ocurrir un cambio en estos requisitos el departamento de crédito emitirá circulares informando los cambios a los interesados en el momento en que ocurran. En este último aspecto será indispensable y formará parte de la capacitación inicial, formal e integral de los nuevos vendedores, que el analista de crédito y cobranza le instruya sobre los requisitos para dar de alta clientes nuevos, los documentos necesarios para la venta, los formatos para archivo de datos y el compromiso de ventas con crédito y cobranzas, y viceversa.

Motivación para los empleados del departamento de crédito y cobranzas.

Como ya se ha mencionado antes, las industrias farmacéuticas son empresas grandes y sus plantas productivas (en ocasiones también la administración y la alta dirección) se ubican en los estados por las facilidades legales, fiscales y de medio ambiente que estos otorgan. Las oficinas de ventas, de personal y de crédito y cobranzas, se ubican en las ciudades porque se tiene mejor acceso al cliente, es por ello que aunque forman parte de la organización, estas áreas no se encuentran totalmente involucradas con la mayoría del personal correspondiente a la organización, en ocasiones se percibe que se sienten aislados y no se mezclan ni siquiera en los eventos o fiestas generales, adicionalmente la división de sectores (gobierno y privado) crean otra división dentro del departamento de crédito y cobranza, otra fracción puede ser cuando se tiene cobranza local (ciudad de México) y cobranza foránea (estados o sucursales en los estados) y aún más los empleados del departamento consideran que la cobranza es un asunto muy diferente al crédito.

Por lo anterior los empleados del departamento que nos ocupa se percibe aislado y desunido también entre ellos, el promedio de empleados para atender el número de clientes, el volumen de facturación y el valor de la cartera llega a oscilar entre quince y veintidós empleados del departamento, una de las tareas constantes del gerente de crédito (administrador o líder del departamento) es unificar al grupo. Ya habíamos expresado que este departamento tiende a quebrantarse y cada fracción persigue su objetivo como puede y como quiere, el gerente al fomentar la cohesión del grupo trata de que los miembros se sientan un equipo, con confianza mutua, atracción entre ellos y el compartimiento absoluto de metas comunes. Sabemos que el grupo con mayor cohesión incrementa su productividad, por lo que le toca al administrador definir las **actividades** (archivar, capturar, cobrar, negociar), las **interacciones**; estas suceden cuando dos o mas personas se ven afectadas por las actividades correlacionadas, lo cual provoca que emerjan **sentimientos**, estos pueden ser negativos o positivos porque son opiniones ó esquemas que los miembros del grupo se forman unos de otros y se originan por creencias, sistemas de valores e ideas individuales.

Le toca al gerente motivar el comportamiento requerido por cada miembro, por ello designa las actividades, las interacciones y prevé que se encaucen en forma positiva los sentimientos, si cada miembro del grupo juega el rol que le corresponde, estará mejor motivado, de manera que si sucede una contingencia de trabajo no prevista, el líder provocará que los miembros traten de responder, apoyar o mejorar el desempeño agregando valor a su actuación; así el administrador habrá provocado un “plus” al trabajo del departamento, lo que hará que se conforme un equipo sólido en donde se tienen confianza unos a otros.

El gerente el fomentar la cohesión, habrá dado el primer paso para motivar a su equipo, es conocido que los empleados motivados se esfuerzan más que los que no lo están, para ello el gerente debe tener la habilidad para satisfacer las necesidades de sus empleados, tomaremos tres ejemplos de las necesidades mas sobresalientes del individuo, “la **necesidad de logro** (sobresalir, esforzarse por tener éxito), la **necesidad de poder** (inspirar a otra persona a que se comporte de un modo diferente aun a pesar de su resistencia) y la **necesidad de afiliación** (el sentido de pertenencia, deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas)” Resumen de (11)

En cumplimiento a lo anterior el gerente deberá escoger a la gente idónea para los puestos, reconocer las diferencias individuales entre las personas y puestos de trabajo, dejar claramente establecidas las metas, tanto en valores como en unidades, debe explicarse en forma directa la conducta esperada, adicionalmente las metas deben ser fácilmente medibles, alcanzables, es decir, que el trabajador sepa que su esfuerzo puede lograr el éxito, por ejemplo se tiene un promedio de días cartera de cuarenta y nueve días, este es el tiempo real que se tarda en recuperar la cartera de la zona norte, para el mes siguiente se espera que llegue a cuarenta y siete días.

Adicionalmente los premios deben darse en forma global a todo el equipo por el logro de la meta del departamento, por ejemplo: si el departamento logra una cuota de cobranza de doscientos cuarenta millones todos los integrantes tendrán un día de sueldo adicional, esto también fomentará la cohesión ya que al lograr su cuota individual, sin solicitarlo los demás miembros ayudan al que no lo ha logrado.

También se diseñan bonos, gratificaciones o premios para el desempeño individual, en estos se tendrá especial cuidado de que los miembros no se sientan tratados injustamente, por ejemplo otorgar un premio a la mayor cuota de cobranza lograda por un gestor, cuando las zonas de los otros gestores no tienen el potencial para lograr ese importe, por ello que nunca logran alcanzar o rebasar la cuota lograda por el gestor premiado.

Hemos hablado de metas, de bonos y premios en efectivo, sin embargo existen conductas y actitudes del líder que provocan que los miembros de su equipo sientan el deseo de “cumplirle a su jefe”, esto es desde el saludo afectuoso, el reconocimiento a sus actividades y acciones positivas en forma inmediata, el apretón de manos o la palmada en la espalda por los errores haciendo énfasis en que se sabe que fue involuntario y que se corregirá, el interesarse y darle seguimiento a sus asuntos personales (felicitaciones o condolencias por situaciones familiares), el reunirse con su grupo periódicamente para que en forma conjunta se definan las metas para el año, mes o semana siguiente, el respetarle su horario, días de descanso o vacaciones, provocará que el empleado se sienta valorado y cuando el trabajo lo requiere estará colaborando, aún sin solicitárselo.

Cada mes al evaluarse los resultados del mes anterior se puede premiar el mayor logro, la mejor negociación, el mejor empleado, etcétera. Los premios pueden consistir en aparecer en la revista de

la organización o en el cuadro de empleado del mes o la rebanada de pastel más grande, no es necesario premiar siempre con dinero, en ocasiones el empleado aprecia con mucho el afecto y atención.

Reuniones y comunicación

Como ya hemos mencionado comunicar y mantener informado al trabajador es una forma de motivarle, para ello es necesario que el gerente o administrador del departamento se esfuerce en buscar el tiempo para tener por lo menos una reunión mensual, mismas que serán programadas al inicio del año, estas reuniones serán con la finalidad de evaluar los resultados del cierre del mes anterior y para la revisión de objetivos del mes siguiente, una reunión adicional en el año será para coordinar el presupuesto del año siguiente o en casos esporádicos, cuando sea necesario informar de situaciones de riesgo.

Normalmente los gerentes tienen el tiempo muy comprometido, en viajes, juntas con directivos, reuniones con colegas, negociaciones con clientes, pero es indispensable que se organice para programar al inicio del mes un día fijo para la reunión con su grupo o departamento, este pudiera ser el segundo día después del cierre de mes (martes o jueves por ser días menos activos en la cobranza) y, esta reunión en este tiempo tiene dos objetivos de control muy importantes, el primero será la revisión de los resultados logrados por persona, zona, sector, sucursal, etcétera, aquí se analizan las desviaciones contra el presupuesto, sus causas y sus efectos.

El segundo objetivo es revisar el presupuesto de las cuotas asignadas para cada persona, zona, sector, sucursal, que se espera alcanzar al mes siguiente, este será el momento de corregir los errores del presupuesto de dichas cuotas o en su caso al percatarse que no se podrá lograr la cobranza en una fracción, se evaluará en cuál otra podrá aumentarse el esfuerzo para cubrir la diferencia.

Es indispensable que cada miembro se involucre en el objetivo del mes, es decir: que no se sienta marginado sino totalmente involucrado. Por ejemplo: el analista de la cobranza del sector privado, en el Distrito Federal, presenta un acetato informando que su cuota del mes siguiente será de cincuenta millones de pesos, para lo cual su territorio se encuentra dividido en cinco zonas y nos presenta la cuota por zona. Cada gestor de cobranza (que puede pensarse que este es el eslabón más débil de esta cadena) preparará y expondrá en la reunión como esta distribuida la cuota de su zona, por fecha y por cliente, cuales son seguros y cuales los imponderables, como se lograría y las causas por las que no se alcanzaría dicha meta. Este es un método para que el personal se sienta totalmente comprometido, responsable, valorado y tomado en cuenta en los objetivos, no

importando su nivel en la organización, al principio les cuesta trabajo esta exposición, después lo disfrutan.

Este proceso de definir sus propios objetivos deberá ser expuesto por cada uno de los integrantes respecto a su actividad o trabajo, previamente el supervisor o jefe directo lo habría revisado, ponderando su factibilidad y otorgando su visto bueno, al presentarlo al grupo el gerente dará su aprobación o dará sus razones para sugerir el ajuste de más o de menos para que la meta sea alcanzable.

Esta reunión debe llevarse a cabo en poco tiempo, quizá dos o tres horas, se sugiere involucrar al personal en forma integral, para no descuidar el servicio a clientes o a otros departamentos. Se puede sugerir un desayuno que inicie un poco antes de la hora de inicio de labores o en su caso que uno de los miembros del equipo (en forma rotativa) permanezca de guardia en el departamento para tomar nota y dar servicio, una vez cada mes.

Por último se reservará un espacio indispensable para comentarios libres del personal, tales como errores recurrentes, problemas o deficiencias en la organización del trabajo, solicitud de apoyo y respaldo en actividades o negociaciones, quejas del trato de compañeros del departamento, de otros departamentos o de los clientes, anuncios personales como casamientos, nacimientos, cumpleaños, vacaciones, esto le permitira al gerente evaluar el clima de su departamento o de la organización. Asimismo un miembro del grupo se turnará cada mes para elaborar la minuta de los acuerdos tomados, misma que deberá ser firmada por el gerente y se distribuirá una copia a cada participante para darle seguimiento a las tareas que le correspondan, esta minuta será el punto de origen para la reunión del mes siguiente.

Auditorias.

Los integrantes del departamento de crédito y cobranzas deben ser conscientes de que manejan valores, los documentos representan dinero o documentos cobrables que pueden convertirse en efectivo con una facilidad mayor que en cualquier otro departamento de la organización, esto origina que las actividades y el resguardo de los documentos que integran la cartera sean vigilados rutinariamente en forma continua.

Por la importancia de este proceso, el departamento siempre es de interés para los auditores de estados financieros (externos), como para las revisiones de los diferentes gobiernos (auditorias fiscales) y para el departamento de auditoria interna.

El gerente instruirá a su personal para que considere estas revisiones como procesos normales y rutinarios, no como conductas personales, para lo cual las facturas, documentos de crédito, cheques, notas de crédito y cargo, expedientes de clientes, etcétera, deberán estar resguardados en archivos cerrados con llave, en cajas fuertes o cajas de seguridad, siguiendo las normas de control

interno o las leyes fiscales como el encuadernado y empastado de facturas y notas de cargo y de crédito.

Las auditorias proporcionarán al gerente tranquilidad, satisfacción y seguridad del trabajo de sus subordinados ya que esta es una forma de asegurarse de que las normas internas son cumplidas sin necesidad de que personalmente se desgaste en averiguar si cada empleado esta haciendo lo correcto o en su caso confrontarse con su propio personal.

Es posible que el gerente conozca de antemano los periodos o fechas en que sus subordinados serán revisados o serán objeto de un arqueo de cartera, esto es para la conveniencia de la organización de no entorpecer viajes de los analistas para lograr una cobranza o cierre de negociaciones o cierres de mes, por lo que podrá sugerir fechas, periodos o días de la semana que tengan un menor impacto en la operación.

Por otro lado, las revisiones también podrán efectuarse a solicitud del gerente cuando detecte o sospeche alguna anomalía o conducta sospechosa, en determinado sector, zona o persona, tales actitudes pueden ser que no se logran cobros de clientes en algún tiempo hasta que el gerente le pone atención o comenta que visitará al cliente; o que contabilidad o tesorería reporten que los cheques o depósitos se tardan varios días en ingresar (lo que implica que se capturan cobros que todavía no han sido recibidos), ejemplo que a un cliente se le dio de baja el adeudo el día último de mes y el cheque tiene fecha del día tres del siguiente mes; o quizá el gerente se percata de que algún miembro del departamento esta “progresando” muy rápidamente, o que su estilo de vida no corresponde a su salario o en su caso que haya errores recurrentes que se capturen cobros de un cliente puntual en las cuentas de clientes atrasadas.