

TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL  
TALENTO HUMANO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FASE 6

Grupo 101007-28

Ana Patricia Quiroz Castellanos COD 37525007

Diana Marcela Aceros Castro COD 1096946512

Natali Osorio Toloza Cód 1012324648

Presentado a:

Claudia Roció Rocha

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS-ECACEN

Málaga Santander

24 Noviembre del 2015

AUDITORIA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA IDENTIFICACIÓN DE  
COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO DE ASESORES DE COBRANZAS  
DE LA FINANCIERA COMULTRASAN EN LA CIUDAD DE MALAGA

Presentado por:

Ana Patricia Quiroz Castellanos COD 37525007

Diana Marcela Aceros Castro COD 1096946512

Natalia Osorio Toloza Cód 1012324648

Presentado a:

Claudia Roció Rocha

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS-ECACEN

Málaga Santander

24 Noviembre del 2015

## **INTRODUCCION**

En el primer capítulo de la investigación se presenta el tema del proyecto sobre la Auditoría del área de talento Humano en la identificación de competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas de Financiera Comultrasan en la ciudad de Málaga, en él se presenta el contexto general en donde se lleva a cabo el proyecto y las competencias demandadas en cada asesor de cobranza para ser utilizadas en la gestión generada con los clientes sirviendo de herramienta clave para llegar a un acuerdo de pagos sobre la obligación morosa.

De la misma manera, se presentan los antecedentes y planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los supuestos de la investigación, la justificación.

Se realiza también una declaración de los límites inherentes al estudio y se relacionan los términos y condiciones conceptuales más principales que nos apoyan como marco de referencia para conocer, contextualizar y comprender a fondo todo el tema de investigación.

El capítulo dos, se refiere a los aspectos generales sobre el diseño, implementación y aplicación de auditorías en el área de talento humano para identificar las competencias utilizadas por los asesores de cobranzas de la organización, definición conceptual, atributos, actores involucrados y la forma como se utilizan en la generación de acuerdos de pagos o negociaciones con los clientes.

De manera similar se presentan algunos estudios e investigaciones que señalan la importancia de utilizar estas competencias de los asesores para conseguir una respuesta positiva del cliente y se logre establecer una relación que brinde seguridad, empatía, confianza y sea perdurable en el tiempo para generar nuevas posibilidades de comunicación y permita el ofrecimiento de nuevos productos en el futuro.

En el capítulo tres se realiza el análisis de los aspectos metodológicos para justificar el tipo de enfoque, diseño de la investigación y muestreo seleccionado, tema de la investigación,

Categorías e indicadores, las fuentes, técnicas e instrumentos que permitan la recolección de los datos, así como su forma de implementación y el respectivo análisis.

En el capítulo cuatro se presentan los principales resultados obtenidos y posterior análisis de la información generada, llevándose a cabo el proceso de triangulación concurrente, confrontando los resultados alcanzados, hallazgos obtenidos y fundamentos teóricos que respaldan, confirman o dejan sin base lo encontrado en el estudio, por último reporta el procedimiento utilizado sobre la confiabilidad y validez de los resultados de la investigación, como una forma de comprobar la veracidad de la información presentada.

En el capítulo cinco, se abordan en forma puntual los principales hallazgos producto de la investigación, realizada, articulándose con las pregunta de investigación, los objetivos presentados sobre el tema, se realizan recomendaciones sobre las posibles aplicaciones prácticas derivadas de la investigación con el fin de recomendaciones y conclusiones.

## TABLA DE CONTENIDO

### **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA**

- 1.1. Antecedentes del Problema
- 1.2. Planteamiento del problema
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Justificación de la Investigación

### **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA**

- 2.1 Marco Teórico

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL**

- 3.1. Método de la investigación
- 3.2 Población y Muestra
- 3.3 Fuentes de información
- 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

- 4.1. Presentación de Resultados
- 4.2. Análisis de datos

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

5.1 Resumen de Hallazgos

5.2 Recomendaciones

5.3 Propuesta Modelo Estratégico Integral

5.4 Recursos humanos, Materiales y financieros para la propuesta del modelo.

5.5. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

6. Bibliografía

7. Anexos

## **CAPITULO 1**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Antecedentes del problema**

La financiera Comultrasan cuenta con una planta de personal de 24 empleados de los cuales el proceso de selección y capacitación se lleva a cabo por medio de la oficina de recursos humanos, donde se busca vincular personal tanto para la parte administrativa como para el área comercial ofrecer servicios con estándares de calidad proponiendo acciones que garanticen el cumplimiento de cada uno de los procesos. Su actividad inicial está dirigida sólo al ahorro y crédito, sin embargo, por las exigencias de sus asociados y con el objeto de satisfacer al máximo las necesidades de la comunidad, su objeto de acción se fue ampliando con la conformación de otras Cooperativas complementarias como fueron: Cooperativa de Servicios Asistenciales, Cooperativa de La Salud, Cooperativa de Educación, Cooperativa del Hogar y la Cooperativa de Materiales.

Por eso es necesario que la empresa cuente con personal competente y comprometido que contribuya con las acciones y políticas implementadas al interior y al exterior del estableciendo un sentido de pertenencia por la organización y que contribuya a la obtención de objetivos propuestos

La gestión de cobranza radica en las actividades y estrategias para lograr el cobro de deudas. Una gestión de cobranza para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la

comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se promueve.

Las agencias de cobranza encuentran múltiples problemas en sus empresas con los asesores de cobranza ya que muchos de ellos toman el trabajo como un refugio temporal mientras encuentran un trabajo que satisfaga sus deseos y les genere un mayor ingreso monetario.

Si la agencia de cobranza desea mostrar una regularidad en sus resultados debe procurar mantener su equipo de trabajo consolidado y permanente, para que fortalezcan sus conocimientos y competencias que facilitan la gestión de cobro y el aumento de recaudo.

Estas competencias de los asesores son las herramientas de trabajo con las que ellos cuentan y su utilización son de vital importancia para generar un trato y un proceso diferente comparándolas con otras agencias. Si no existen estas competencias, las agencias sufren posteriormente sus consecuencias que van a verse reflejadas en los resultados de recuperación de cartera que tienen que mostrar a fin de cada mes, a sus contratantes. En un mercado tan competido como el de la Cobranza, en dónde los resultados del mes pueden ser determinantes para la continuidad del contrato como proveedores externos de las Empresas, Bancos e Instituciones que otorgan cartera para su cobro, reviste especial importancia atender debidamente el talento humano dentro de la Empresa y generar la identificación de competencias que pueden mantener la buena asesoría a todos los clientes morosos que están en busca de soluciones a su situación crediticia.

Las agencias adicionalmente de contar con los gastos organizacionales y el costo de la nómina deben también estar expuestos a que en los primeros meses de gestión de una nueva cartera entregada a su administración para generar recuperación de cartera no de su punto de equilibrio, después de unos meses algunas agencias ya generan su ganancia y ven

rentabilidad en el negocio, como habrán otras que definitivamente no alcanzar esa eficiencia en el trabajo de recuperación en cartera y optan por devolver la cartera asignada al contratando antes de seguir generando pérdidas para la empresa.

Por esta razón y otras expuestas anteriormente, muchas agencias de cobranzas no alcanzan a mantener un equipo de trabajo equilibrado, afianzado y completamente facultado para la cobranza especializada de cartera morosa. Se encuentran en el mercado agencias que renuevan su personal cada uno o dos meses y esto les representan una tarea más ardua para lograr una pronta curva de maduración y aprendizaje de los asesores recién vinculados y así mismo en las carteras obtenidas para normalizar.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Los principales motivos que generan la ausencia de competencias en los asesores de cobranzas de las agencias dedicadas a la recuperación de cartera son: la alta rotación de personal, la falta de capacitación y desarrollo de habilidades para generar negociaciones, el sueldo, comisiones y prestaciones, la nula presentación de oportunidades y reconocimientos, es por esto que es importante preguntarnos lo siguiente:

Esto nos lleva a plantear ¿Cómo estructurar una propuesta de mejora para los procesos de Talento Humano con relación a la capacitación del personal en adecuado manejo de los servicios ofrecidos por la Financiera Comultrasan al mejoramiento personal y fortalecimiento de competencia para generar trabajadores saludables, preparados y competente para el logro del objeto misional de la empresa y por ende la mejora en la calidad de vida de los funcionarios?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General.**

Realizar la Auditoria del área de talento Humano para la identificación de competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas de FINANCIERA COMULTRASAN en la ciudad de Málaga Santander y presentar una propuesta para fortalecer los procedimientos en el Área de Talento Humano con relación a las capacitaciones y buen manejo de los

Servicios prestados al personal así como el fortalecimiento de competencia para generar trabajadores más competitivos aptos para un mejor desempeño de sus funciones.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación para el personal tanto administrativo como operativo.
- ✓ Proponer estrategias que ayuden a direccionar la Gestión del Talento Humano.
- ✓ Detectar por medio de la auditoria, falencias en la capacitación del personal y efectuar recomendaciones que ayuden al mejoramiento de los procesos de la empresa.
- ✓ Conocer cómo se realiza la auditoria en el área de talento humano identificando las competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas de FINANCIERA COMULTRASAN en la ciudad de MALAGA.
- ✓ Detectar las principales competencias que inciden en la efectividad de la recuperación de cartera desarrolladas por los asesores de cobranza de la empresa.
- ✓ Determinar cómo influyen las competencias de los asesores de cobranza en la recuperación de cartera morosa sobre los titulares.

### **1.4. Justificación de la investigación**

En el mundo de hoy es muy común que las entidades financieras o comerciales afronten delicados problemas de liquidez generados principalmente por créditos mal otorgados, una cobranza pobre y deficiente o una mala administración de la cartera de clientes.

La cobranza es una tarea vital y de mucha importancia para encontrar el éxito de cualquier sociedad o persona física, en especial para una Entidad cuyo objeto social es la captación y colocación de recursos financieros. Para realizar efectivamente esta tarea de cobro de cartera de cuentas u obligación que presentan mora con entidades financieras, las casas o agencias de cobranza externa deben contar con la infraestructura y sobre todo con el talento

humano que les permita asegurar excelentes resultados a las entidades contratantes y tener una mayor oportunidad de ganancias y nuevas opciones de negocios que amplíen su portafolio y su experiencia en el mercado.

Es relevante demostrar porque cada uno de los asesores de Comultrasan debe tener las condiciones y competencias necesarias en su día a día, para que todos hablen en el mismo idioma con los clientes, estas competencias y habilidades permiten obtener una negociación y obtener los resultados esperados por la gerencia y sus fondeadores al cierre de cada mes.

Estos asesores de cobranza por la naturaleza de su trabajo deben interactuar y comunicarse con otras personas y clientes de variado nivel, modos de ser o pensamientos diferentes. Por este motivo el manejo que se le da al cliente debe ser pensamientos diferentes. Por este motivo el manejo que se le da al cliente debe ser diferente y personalizado, no se debe tratar de una forma genérica porque son clientes que han caído en mora por razones diferentes y su situación actual puede que haya cambiado en comparación de su mal momento del pasado.

Existen competencias que deben manejar y no pueden faltar en los asesores de cobranza como: Una comunicación fluida, segura y agradable, Excelente manejo de opciones y objeciones, Poder de convencimiento, Ser perseverante por sus metas, Alta productividad y maximizar del tiempo, etc. Con estas competencias y otras más se ha definido que son claves importantes que todo asesor de cobranza debe tener y utilizar en su gestión diaria, y deben ser transmitidas a todo el equipo de trabajo y lograr que se conviertan en características que identifiquen a la organización. En diversas auditorías que se realizan a las células de cartera que tienen la organización, también se han detectado por lo general

estas competencias que están involucradas en cada uno de los asesores, teniendo que reforzar algunas otras que no se presentan y son necesarias desarrollarlas para procurar el buen desempeño en las funciones y tareas que se debe mantener presentes en los asesores de cobranza de FINANCIERA COMULTRASAN.

## CAPÍTULO 2

### 2.1 Marco Teórico

El concepto de Claude Levy Leboyer Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Dichos comportamientos se expresan en la vida cotidiana del trabajo y también mediante la evaluación. Los comportamientos materializan las aptitudes, sus rasgos de personalidad, y los conocimientos adquiridos. Son un enlace entre las características individuales y las cualidades requeridas para desarrollar una misión. Esta autora describe una lista de competencias universales para los cuadros superiores:

Las competencias individuales y las de la organización están en estrecha relación. Las competencias de la organización están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales. Las competencias individuales y las de la organización constituyen un sistema. Esta apreciación es pertinente, pues la organización es un sistema social que actúa sobre la base de expectativas e intereses de los individuos y de los grupos formales e informales, que construye como totalidad un sistema institucional de normas que son relativamente independientes de las individuales y grupales, y que coordina una acción colectiva para alcanzar unos resultados, o para producir impactos en la sociedad, especialmente mediante el mejoramiento de la calidad de vida, como es el caso de las instituciones gubernamentales. En este sentido, las competencias que identifique la organización en su equipo total de trabajo, y las que debe construir para cumplir su misión en un contexto dado, constituyen un proyecto relevante para los ejecutivos que orientan la gestión humana por competencias. *Levy-Leboyer, Claude, La gestión de compétences, Les éditions d' Organization, Paris, 1992*

Mediante el adiestramiento y desarrollo de personal, se incrementan los conocimientos, habilidades y destrezas del personal para que desempeñen sus labores con mayor eficiencia, ajustándose a los requerimientos del cargo.1.3.5- Registro y Control del Personal Este subsistema de la administración de recursos humanos tiene como función fundamental, mantener registro de todas las acciones que se verifican al personal que labora par la organización, entre las que se pueden mencionar:

nombramiento, archivo de expediente personal, ascensos, aumento de sueldos, cambios que afecten sus documentaciones personales, permisos, licencias y desvinculación de la organización. Evaluación del personal La evaluación del desempeño es una actividad que ocurre permanentemente, los supervisores mantienen un constante monitoreo sobre la labor que realizan sus subalternos, con la finalidad de verificar si están realizando el trabajo de acuerdo con los planes que se tiene para ese puesto o aplicar medidas correctivas cuanto antes sea posible para evitar que se realicen esfuerzos innecesarios, se incurra en pérdidas de materia prima por desconocimiento de los procedimientos o se afecte la imagen dela organización con un trato inapropiado al cliente. Evaluar es, medir el rendimiento y comportamiento de una persona con respecto al trabajo que debe desempeñar en el ejercicio de las funciones que componen el cargo que ocupa. Idalberto Chiavenato, considera que la evaluación del personal es “un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de alguna persona”<sup>4</sup>4 Objetivos que se persiguen con la evaluación del personal:1- Determinar si el trabajador realiza las funciones de acuerdo a como fueronplaneadas2- Poder detectar necesidades de adiestramiento3- Tener una visión del potencial humano con que cuenta la organización.4 CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos humanos, McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A., 5TA. Edición Colombia, 1999., Página, 357 44

4- Tener informaciones que nos indiquen cuales empleados pueden ser reubicados y cuáles pueden ser ascendidos.5- Servir de fuente de información para la aplicación de aumento de sueldos basado en la eficiencia.6- Orientar al empleado para que realice su

trabajo apropiadamente.7- Promover la eficiencia y la eficacia.8- Permitir al supervisor y supervisado que discutan como se están desarrollándolas actividades.9- Dar cumplimiento a las políticas de evaluación del desempeño de la institución. Programación de la evaluación del desempeño1- Definición de procedimientos y objetivos de la evaluación2- Elaboración de los instrumentos de evaluación2.1- Cronograma de actividades2.2- Formulario a ser utilizados3- Determinar cuáles grupos serán evaluados4- Identificar los factores por grupos ocupacionales5- Definición de los factores a ser evaluados6- Adiestramientos de los evaluadores7.

Revisión y aprobación del programa de evaluación8- Aplicación de las evaluaciones9- Corrección e interpretación de los resultados10- Entrevistas con los evaluados11- Aplicación de medidas, relativas a los resultados de la evaluación del desempeño.  
*CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos humanos McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A., 5TA. Edición Colombia, 1999.Página, 3572*

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de

que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

*Melitón Rodríguez, Víctor administración de personal, santo domingo, 1967, publicaciones de la onp,*

El desarrollo de procesos de *data mining* nos permite pronosticar la probabilidad de pago de cliente, y el desarrollo de un *score/scoring* facilita la priorización de nuestra cobranza de acuerdo con la probabilidad de pago del cliente.

El *scoring* de cobranza es un sistema para la asignación de puntos o pesos según las Características del cliente, con el objetivo de obtener un valor numérico que refleje cuánto más probable es un cliente frente a otros en cuanto al pago de la deuda. Esto significa que el *scoring* no nos indica la cantidad de riesgo esperada, por lo contrario nos indica como es el comportamiento esperado para un crédito determinado, en relación con otros créditos.

*Teskiewicz, Alberto. "Modelos predictivos para cobranza y refinanciación". First Collection Summit,*

*Credit Management Solutions, Buenos Aires, Argentina 2007.*

1 CHIAVENATO, Idalberto

Administración de Recursos humanos

McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A., 5TA. Edición

Colombia, 1999.

Página, 357

2 DESSLER, Gary

Administración de Personal, Prentice- Hall Inc., sexta edición, México, D. F., 1994.,

Página, No. 2

3 MELITON RODRIGUEZ, Víctor

Administración de personal, Santo Domingo, 1967, publicaciones de la ONP, pág.

1 CHIAVENATO, Idalberto

Administración de Recursos humanos

McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A., 5TA. Edición

Colombia, 1999. Página, 357

2 DESSLER, Gary

Administración de Personal, Prentice- Hall Inc., sexta edición, México, D. F., 1994.,  
Página, No. 2

3 MELITON RODRIGUEZ, Víctor

Administración de personal, Santo Domingo, 1967, publicaciones de la ONP, pág.

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. En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza: **DESSLER, Gary Administración de Personal, Prentice- Hall Inc., sexta edición, México, D. F., 1994., Página, 45**

a) Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos

considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.

b) Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

c) Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos? d) Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación? La IMF debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le de prioridad al pago de este crédito?

f) Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de todo la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago

g) Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza. Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza 4

h) Seguimiento del caso: ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

i) Intensificación de las acciones: ¿Cual es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

j) Definiendo los créditos “pérdida”: Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja.

En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley. Contactar Preparación - Investigación Hay contacto No contacto Negociación Búsqueda Pago Promesa Rechazo Cumple No cumple Éxito Fracaso No puede No quiere Intensificación de Acciones Éxito Fracaso Perdidas Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza 5 El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: call center, asesores de crédito, y gestores de campos. El cliente debe sentir que lo estamos marcando constantemente, siendo dinámicos, ágiles y resolutivos para controlar la situación; es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo cónyuges, garantes, y familiares/amigos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

Una gestión de cobranza mal definida o que no es bien entendida puede llevar a la toma de estrategias equivocadas, costosas y a la desnaturalización de la misma. A continuación describimos errores en este sentido: Orientación a la refinanciación, renovación, o el otorgar un crédito para cancelar uno previo en atraso sin el debido análisis y seguimiento de

la situación actual del cliente: Estos son prácticas erradas que conllevan a maquillar la cartera y empeorar la situación en el corto plazo. Un refinanciamiento debe ser entendido como una nueva evaluación y como tal se debe realizar un análisis objetivo de cada caso en particular y no diseñar estrategias o campañas masivas, ya que éstas no contribuyen a mejorar la cultura de pago. Es importante también destacar que existen algunas excepciones, sólo en caso de desastres naturales o calamidades como incendios en mercados, inundaciones, etc., donde un número importante de clientes podrían verse afectados.

Orientación a la colección de bienes o artefactos del negocio o el hogar como medio de repago de la deuda: Esta práctica puede desorientar al gestor que se convierte en una especie de intermediario o vendedor de artefactos.

La IMF incurre en altos costos de almacenaje y administración de estos bienes y emite un mensaje erróneo a los clientes con respecto al pago de sus obligaciones. Muchas veces el cliente prefiere entregar sus bienes sin hacer esfuerzo para cancelar el crédito, así debilitando la imagen y posición de la institución en el mercado. Orientación a la subjetividad: Considerar ciertos clientes y casos como pérdida total, o confiar en exceso en la buena voluntad de los clientes, pueden distraer la gestión resultando en pérdidas de tiempo y dinero de la institución. Es de vital importancia para su rentabilidad a largo plazo, que las IMF sean conscientes de la inversión que cada cliente implica en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo de todas las áreas participantes. Ganar nuevos clientes es más costoso que retener los clientes actuales. (Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza) Micro finanzas Penetrando los Mercados.

El objetivo primordial de la cobranza es el pago rápido y oportuno del cliente de sus cuentas vencidas (R. Charles Moyer, 2005), y los bajos costos de operación; el buen trato al cliente y la solución de objeciones debe mantener su buena voluntad de pago para con la empresa, manteniéndose con estas relaciones aún en tiempos difíciles. Para que una gestión

de cobranza sea exitosa depende esencialmente de los siguientes aspectos que deben tenerse en cuenta: Las políticas, procedimientos y estrategias establecidas con la gestión de cobro, muestran el camino conveniente para cubrir las necesidades, seguimiento y control de las operaciones de cobro. El asesor de cobranza es la persona encargada de recuperar el capital ocioso proveniente de las ventas a crédito que se han realizado en la organización, los asesores deben ser rotador para evitar el entendimiento de los clientes. El cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarla. (Bueno E. J.) El cobrador debe poseer las siguientes cualidades:

Honestidad, Responsabilidad, Integridad, Creatividad, Iniciativa, Paciencia entre otros.

La cobranza puntual es elemental para el éxito de cualquier negocio, es por ello la importancia de la persona que ejercita esa ocupación.

Depende del asesor de cobranza que las utilidades de la empresa retornen al capital para que la empresa obtenga sus ganancias. (Bueno E. J.)

El éxito de la cobranza depende del cobrador al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas. Un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento rutinario de la mayoría de las cuentas en gestión.

La capacitación de los asesores de cobranzas en la función de desarrollar habilidades que proyecten a mejorar su capacidad de negociación y de comunicación, son primordiales para obtener efectos favorables en la gestión de cobranzas. Además la capacitación en el asesor de cobranza despliega habilidades como rapidez y eficiencia y un lenguaje eficaz que puede persuadir al deudor para que pague rápidamente su obligación, esto puede generar una mayor liquidez para la empresa. (Bueno)

Todos los procesos internos de la empresa deben ser automatizados, esto permite que al ser relacionados con la gestión de cobranzas admite ejecutar dicha tarea con mayor orden,

rapidez y calidad en la información, situando a la organización en un nivel alto y muy competitivo.

El encargado de realizar la cobranza tiene que hacer todo lo posible para conseguir su recaudo y cobrarlos con rapidez porque si le damos largas a los clientes en sus pagos es más grande la posibilidad de que en el tiempo se convierta en un gran problema para cobrarlo.

Se dice que el Asesor de Cobranza no es un elemento más del Departamento de Cobranzas, es una ficha clave y uno de los engranajes más importantes que pone en marcha el sistema económico de la empresa. Por medio de su trabajo y de su gestión se cierra definitivamente el ciclo de negocio con los clientes morosos. Con esto podemos comprender porque el rol del asesor de cobranza es tan importante en la actividad de la empresa. (Molina Aznar, Estrategias de Cobranza en Época de Crisis.

Para ser un buen asesor de cobranzas deben desenvolver algunas habilidades y técnicas destinadas a mejorar gradualmente su nivel profesional y competitivo dentro de la empresa. (Molina Aznar V. E., 2006) Los principales aspectos que deben tener en cuenta para ejercer una apropiada gestión de cobranza se describen a continuación: **CONOCIMIENTO DE SI MISMO** Excelente apariencia personal. Tono de voz agradable. Manejo de un buen vocabulario. Empleo de actitudes positivas. Utilizar habilidades mentales. Una mente abierta. Tener aptitudes para la cobranza. Conocimiento técnico de la cobranza. **CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO O NEGOCIO** Saber la historia y trayectoria de la empresa. Conocer y hacer aplicar las políticas de cobranza. Estar al tanto de los Procesos de producción, materias primas, insumos y usos del producto. Reconocer a la Competencia.

#### CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

- ✓ Deseo de sentirse tranquilo.
- ✓ Deseo de beneficio económico.
- ✓ Deseo de imitar.

- ✓ Deseo de sobresalir.
- ✓ Deseo de seguridad.

## SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA COBRANZA

- ✓ Riesgo en la gestión del cliente.
- ✓ Posibilidad de quiebra del cliente.
- ✓ Registrar las acciones del cobro en un aplicativo o software.

## FORMA DE SER Y COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

- ✓ Negociador.
- ✓ Comprensivo.
- ✓ Sereno.
- ✓ Objetivo.

El personal de Cobranza debe tener una especial atención, deben tener constantemente periodos de capacitación y entrenamiento, deben ser permanentes para mantener a los asesores alineados a la normatividad y a la regularización que se requieren para realizar la práctica de cobranzas. Además las capacitaciones permiten que los asesores aprendan más tácticas que les permita un mejor manejo de la conversación para llegar a un acuerdo de pago con el cliente.

Las casas o agencias de cobranzas actualmente prefieren realizar la contratación de agentes femeninos, ya que muestran una mayor eficiencia, responsabilidad y productividad según las estadísticas. (Pimentel, 2004)

Debido al constante crecimiento y expansión de la cartera vencida y las cobranzas, es de vital importancia no solo conformarse con la contratación de talento humano calificado y profesional en el campo de cobranzas, sino también en mantenerlos en constante capacitación para actualizarse en aspectos de tecnología, sistemas, técnicas de cobro, herramientas para ubicar al cliente, etc. (Canelo Antillón, 2010)

Se considera que la siguiente relación de competencias y habilidades son necesarias en el mundo de la cobranza y que todo asesor de cobro debe trabajar y manejar a diario para obtener excelentes resultados de recuperación de cartera vencida:

- Se debe establecer una buena comunicación y obtener el nivel de interés del deudor desde el primer instante. Se requiere capturar su total interés y atención.

- Al decir que se debe tener actitud frente a la gestión, se deduce que un asesor debe pensar en que además de representarse a sí mismo, también está representando a una empresa para la cual trabaja y presta sus servicios, el cliente debe llevarse la mejor impresión y mantener en la conversación una actitud positiva que llame la atención del cliente.

- Para generar Credibilidad, el asesor de cobranza debe convencer a los clientes que está hablando con la persona más indicada para entablar una conversación y obtenga la plena confianza de realizar los acuerdos y pagos necesarios para dar solución a su deuda.

- Es importante tener presente que todos los clientes son diferentes y tienen su historia propia, debemos estar prestos a manejar las situaciones con una actitud mental positiva y estar convencidos que dentro de la conversación lograremos los mejores resultados adaptando un plan de pagos que más le ayude y le convenga a los clientes.

- Si se maneja un tono de voz lleno de seguridad desde el momento del saludo, se logrará una mejor conversación entre las partes y generará una mayor confianza.

- Deben tener una mente abierta que nos permita dar la respuesta óptima y actuar de la mejor manera posible, reconociendo las diferencias de los otros y saber desenvolverse ante los conflictos o discusiones que se presenten para dar la respuesta acertada y conseguir de esta manera los objetivos o beneficios propuestos.

- Deben desarrollar aptitudes para la buena escucha, en ocasiones se presentan diálogos donde escuchamos solo lo que queremos escuchar y lo demás lo dejamos a un lado. Es importante saber escuchar a los clientes y entender que es lo que nos quieren decir, de esta forma podemos entender su situación y podemos brindarle las mejores alternativas que se adapten a sus posibilidades.

- Deben aprender a colocarnos en los zapatos del cliente y establecer empatía con él, esto implica entender y comprender como se siente la otra persona.

- Se deben usar técnicas y estrategias de venta, que en muchas ocasiones no se han desarrollado en los asesores de cobranza, ya no se pueden utilizar aquellas prácticas antiguas donde la alta presión y el maltrato eran primordiales.

Se debe ser muy creativo y persuasivo para llevar al cliente al cumplimiento de sus obligaciones financieras y comerciales.

- Los asesores de cobranzas deben aprender a reconocer las objeciones para poder formular soluciones y respuestas apropiadas que conlleven a un arreglo justo y donde ambas partes de puedan beneficiar.

- Uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranzas es el seguimiento que en ocasiones se convierte en la función más desatendida y descuidada. Se debe asegurar que aquellos compromisos de pago sean cumplidos por los clientes, es fundamental el seguimiento continuo y permanente para hacer efectivas todas las promesas de pago generadas.

Al realizar la práctica de las anteriores competencias se logra una gestión de manera eficaz. (Rincón Aguilar, 2012), para conseguirlo se requiere dar capacitación y entrenamiento

permanente, que permitan identificar nuevas técnicas para un desarrollo continuo. Las clínicas de cobranzas con excelentes herramientas que permiten perfeccionar los procesos, guiones y técnicas de cobranza. (Ponce Polanco, Manuel, 2012)

Adicional mente los asesores de cobranza deben desarrollar en todo cliente las tres

Adicional mente los asesores de cobranza deben desarrollar en todo cliente las tres preguntas importantes, que las vamos a llamar las 3 C de la Cobranza y son las siguientes. ¿Cuánto? Es donde el cliente nos informa que valor va a pagar, cual es la suma de dinero con la cual cuenta para cancelar la deuda. ¿Cuándo? Es donde se define el plazo que el cliente define o la empresa define para la cancelación de la deuda. ¿Cómo? Es donde se indaga con qué medio de pago realizará sus abonos, cheque, efectivo, tarjeta, etc.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA GENERAL**

#### **3.1. Método de la investigación**

La pregunta de investigación es ¿Con la Auditoria del área de talento Humano se identifican las competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas de la empresa FINANCIERA COMULTRASAN en la ciudad de MALAGA?, permite evidenciar que la investigación es de tipo mixto, debido a que compone los métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en donde se ejecutaron mediciones sobre cómo la

auditoria ayuda a identificar las competencias requeridas en los asesores de cobranzas de la empresa.

La parte cuantitativa está en las mediciones en la auditoria y la parte cualitativa esta en las competencias que es el aspecto a medir.

El método mixto se evidencia por que le permite a la investigación una combinación en el enfoque cualitativo y cuantitativo, donde ambos se mezclan durante todo el proceso de investigación y alcanzar un conocimiento completo y explicativo del tema en estudio. (Hernández Sampieri, 2003)

Por medio del diseño de la investigación se realiza el proceso empírico y planificado por etapas para obtener respuesta al interrogante de la investigación, que por medio de estrategias básicas se puede recopilar y analizar los datos para generar información exacta e interpretable. (Namakforoosh, 2005)

De igual manera, la presente investigación es transversal, especificándose el estudio por ser empírico, es decir observacional y descriptivo, ya que se caracteriza por observar la

realidad en un contexto para describir, analizar registrar e interpretar las condiciones que se dan en una población dentro de un tiempo determinado. (Pérez Serrano, 2004)

Las fases que integran la investigación, son las siguientes:

Fase preliminar de diseño: se crearon las encuestas que contienen preguntas abiertas y cerradas sobre la identificación de aquellas competencias necesarias para todo el equipo de asesores de cobranzas de la empresa COMULTRASAN, para la aplicación y observación como herramienta para la recolección de los datos se precisaron las bases, parámetros e indicadores a implementar.

En un plan piloto realizado en campo se validó y ajustó las herramientas para identificar debilidades y fortalezas.

Se presentó la versión final de la encuesta para tomar la información primaria y su implementación en la zona de estudio.

Se realizó la selección de la muestra a encuestar mediante muestreo por conveniencia y acorde al propósito de la investigación.

Fase de Recolección de datos: Se estructuró un cronograma para implementar la encuesta en los participantes.

- Se implementó en campo la encuesta propuesta.

Fase de Procesamiento, Análisis de datos y presentación de resultados: Por medio del servicio de herramientas computacionales se ordenaron y consolidaron los datos conseguidos en campo.

- Tomando la muestra seleccionada se realizaron inferencias de los datos obtenidos mediante triangulación y presentando informe de la línea base para la identificación de competencias requeridas en los asesores de cobranzas de la empresa.

### **3.2 Población y Muestra**

La población objeto de estudio, fueron los asesores de cobranza que trabajan en las células de cartera de la empresa COMULTRASAN en la ciudad de MALAGA, la recolección de datos mediante encuesta y observación se llevó a cabo presencialmente.

Se seleccionó esta población por que los asesores de cobranza que poseen las características y requerimientos necesarios para poder afirmar sí han desarrollado o no, las competencias necesarias para generar una buena gestión de cobranza con los clientes.

Así mismo, se pidió la participación de un grupo determinado de clientes de la empresa, (Dos mujeres y un hombre) para la realización de una entrevista estructurada relacionada

con el tema en estudio, puesto que como clientes pueden dar su punto de vista y dar a conocer las competencias o cualidades que consideran necesarias en los asesores de cobranza para prestar una buena gestión de asesoramiento y generación de soluciones.

Este grupo de participantes seleccionado se realiza aleatoriamente sobre clientes que se acercan a las instalaciones de Financiera Comultrasan para buscar alternativas de negociación que les permita normalizar su situación con la obligación en estado de mora.

El total de la población está conformada por 257 asesores de cobranza de Comultrasan Málaga distribuidos en 5 células que tienen cartera vencida, los cuales permitieron tomar las unidades muestrales.

La selección de la muestra se llevó a cabo mediante Muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando un número representativo del total de los 499 el cual fue el 3% de la población, es decir 15 asesores, los cuales de acuerdo al propósito del estudio se escogió un asesor por cada célula existente en la empresa, ya que cada uno maneja un portafolio y segmento de clientes diferentes. Se quería tomar una muestra más grande pero por disponibilidad de tiempo en los asesores y permisos de sus superiores no se pudo.

Los 15 asesores de cobranza se seleccionaron de acuerdo al propósito (Noprobabilístico) tomando a aquellos que mostraron un mejor promedio de recuperación en cartera asignada en último semestre, y que estuvieron orientados bajo la aplicación de competencias claves con los clientes para obtener excelentes resultados en recuperación de cartera morosa de Financiera Comultrasan.

Los 15 asesores escogidos realizaron la herramienta de la encuesta y también fueron sometieron a observación.

Los agentes elegidos, proporcionaron información pertinente con el tema de investigación, estos casos se analizaron de forma intensiva para identificar en profundidad las actitudes, competencias, experiencias, conocimientos, destrezas, etc., de los asesores, generalizando estos resultados de la investigación a las otras ciudades, por lo tanto la cantidad de agentes

seleccionados para aplicar los instrumentos fue significativa y apropiados con el objetivo del estudio en investigación(Sabino, 1992)

### **3.3 Fuentes de información**

Los datos a ser recolectados en el proceso de investigación, son básicamente de dos tipos:

- Datos secundarios: consiste en una información que ya se ha recopilado y que podría ser pertinente para el problema que se está abordando (McDaniel & Gates, 2005). Entre estos se tiene como datos secundarios: informes, manuales
- Datos primarios: son información obtenida de la realidad y reunida para el propósito concreto que se tiene en mente (López-Pinto, 2008), para este caso:

Encuesta estructurada directa, entrevista estructurada con clientes y observación participante moderada, puesto que la información recolectada, no proceden únicamente de lo que se observa desde fuera, sino de las vivencias o experiencias con grupos o algunos actores (Muñoz Giraldo, 2005).Las fuentes primarias en este caso fueron los asesores de cobranza y los clientes de la empresa.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La encuesta fue la herramienta diseñada y validada para ser utilizada teniendo en cuenta la selección de la muestra y el enfoque de la investigación, para conocer la opinión y percepción de los agentes participantes, además es la modalidad típica de recolección de la investigación cuantitativa y la forma más común de obtención de datos empíricos de los estudios cuantitativos; el caso en específico se diseñó un cuestionario estructurado directo.

El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y está diseñado para obtener información específica. Por lo tanto este método para obtener información se basa en un interrogatorio, en el que se les hace una variedad de preguntas en

cuanto a conductas, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características relacionadas al tema de estudio (Malhotra, 2004).

De igual manera, se utilizó la observación con participación moderada, la cual consiste en la descripción sistemática de eventos y comportamientos, en el contexto social seleccionado para el estudio, caracterizándose por que el investigador está fuera de la situación adaptando una posición de observador (García Gómez, 2006).

La utilización de la observación le permite al estudio: Maximizar las habilidades del investigador para captar motivos, frecuencias, intereses, comportamientos y costumbres del grupo, permite que el investigador vea el mundo como las personas lo ven, vivir en sus marcos de tiempo, capturar el fenómeno en sus propios términos y comprender la cultura en su propio ambiente .

La entrevista estructurada con los clientes de financiera Comultrasan se utilizó como instrumento de recolección de datos para conocer la percepción y concepto de la otra parte del negocio, esta entrevista se caracteriza por utilizar un formato (Ver Apéndice D: Formato Entrevista) previamente establecido con preguntas mixtas (abiertas y cerradas) y uniformes para todos los participantes (Llanos Rete, 2005).

La entrevista estructura tienen mayor posibilidad de obtener el tipo y la cantidad de información requerida para tomar las decisiones más sólidas y acertadas (Bohlander & Snell, 2008).

Para construir y precisar las bases para emplear los instrumentos de toma de información planteados, se necesita que se tengan claros los objetivos de la investigación y con esto concretar los aspectos a observar, tiempo, contexto, situación de los participantes y las preguntas que se van a efectuar para recoger la información que le importa al investigador.

De acuerdo a lo anterior se redactaron preguntas con términos muy conocidos para no enredar a las personas participantes, se evitaron oraciones muy largas o preguntas que sesguen la información; para este caso concreto del estudio, las respuestas del cuestionario son cerradas en su mayoría, ya que se busca establecer las competencias requeridas en los asesores de cobranza de la empresa en la ciudad de Málaga y que el encuestado opte por la que más se aproxime a su situación.

Como la metodología que se utilizó para la recolección de la información es por medio de encuesta y entrevista, el cuestionario es corto, con instrucciones precisas y claras sobre el tipo de preguntas, fines del estudio, etc., considerándose en su diseño parámetros como la validez y confiabilidad.

La observación de participación moderada, se formó definiendo los elementos a ser observados los cuales fueron: El contexto, en este caso la gestión realizada con los clientes, como se desarrolla la aplicación de competencias en la gestión, las actividades e interacciones en el contacto con el cliente, frecuencia y duración de los fenómenos observados, así como los factores subyacentes al proceso: Actividades, significados, connotaciones y comunicación.

Con la implementación y análisis de la encuesta de forma presencial en los asesores seleccionados, entrevista estructurada con clientes en forma personal y con la aplicación de la observación, se pretendió obtener datos válidos y confiables con el objetivo de fortalecer

la relación entre las variables de estudio proporcionando conclusiones sobre la identificación de las competencias en los asesores de cobranzas de financiera Comultrasan en la ciudad de Málaga.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Presentación de Resultados**

Las categorías cualitativas son el resultado del análisis después de cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida con entrevistas y encuestas de la población estudiada. (Bernal Torres, 2006), en el caso concreto, se analizaron las respuestas de la entrevista dada por cada cliente con el fin de identificar las respectivas categorías. A continuación, se presentan las respuestas sintetizadas de las entrevistas en forma conjunta con los datos de la observación.

Tabla 1. Cruce de datos obtenidos Entrevista (Clientes) Observación (Asesores de cobranza)

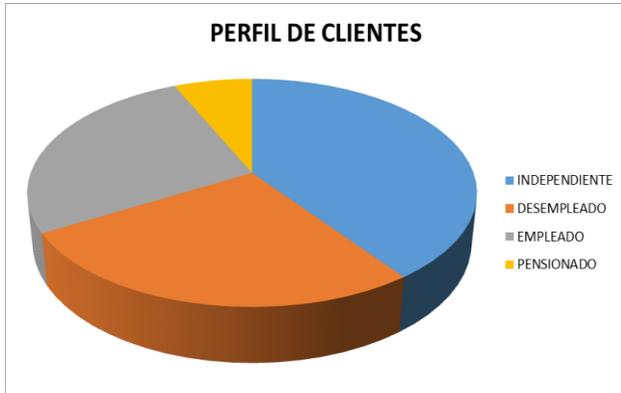
#### 4.1.1 Resultados Cuantitativos (Encuesta).

Categorías (Primarias)

Categoría Contactabilidad.

La totalidad de los asesores de cobranza encuestados dicen que entre los contactos directos que gestionan durante un día de trabajo que son aproximadamente entre 40 o 50, están localizando más clientes donde su perfil de ingresos es de Independientes.

Los clientes con perfil independiente contactados en el día de gestión representan un promedio de 40% sobre el total. El otro perfil de clientes están entre Empleado, Desempleado con el mismo promedio de 27% y por ultimo están los pensionados apenas con un 7% del total del clientes gestionados en el día.



**Categoría motivos de mora.**

Los clientes que son contactados bien sea telefónica y presencialmente informan que dejaron de pagar sus cuotas mensuales y cayeron en mora de sus obligaciones principalmente por Iliquidez transitoria y Reducción de ingresos cada uno con un 27%, seguido por pérdida de empleo con un 13%. Posteriormente a estos motivos de mora los clientes manifiestan que no ha podido responder con sus pagos por Calamidad doméstica, Desinterés, Negligencia, Otras obligaciones e Incapacidad.

Existen otros motivos de mora que también fueron registrados y tenidos en cuenta dentro de la investigación pero no fueron escogidos en las encuestas realizadas. Sin embargo vale la pena tenerlas presentes y para esto se señalan a continuación: No llega extracto, Olvido de pago, paga un encargado, Fallecimiento, Fuera de la Ciudad/País y otros motivos



Categoría clientes negociados.

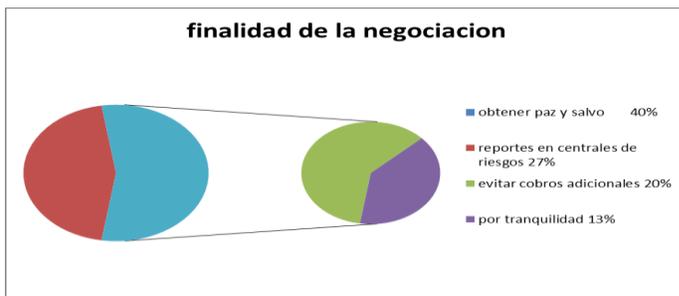
La tarea principalmente de todo asesor de cobranzas es desarrollar las habilidades y competencias adquiridas en su formación para realizar a diario la mayor cantidad de negociaciones posibles con los clientes contactados que presentaron los motivos de mora anteriormente señalados y que gracias a su situación actual pueden acogerse a una alternativa de pago para resolver su situación con la entidad. La investigación realizada muestra que de los clientes contactados directamente por un asesor de cobranza de Comultrasan se le realiza negociación a un 60% y 80% de ese total de clientes. Y adicionalmente se deduce que ningún asesor de cobranza se queda en el día sin haber realizado mínimo un 20% de negociaciones sobre los clientes que contactó.



Los asesores de cobranzas al utilizar sus destrezas y habilidades de negociación pueden obtener resultados muy importantes en el recaudo y en las negociaciones ofrecidas a los clientes de su correspondiente asignación. Es por esto se identifica que los asesores prefieren ofrecer la alternativa de negociación de 1 cuota con una aceptación del 60%. De esta manera se aprecia que la mayoría de clientes buscan realizar acuerdos de pagos a muy corto tiempo y no extenderlos a periodos de tiempo largos.



Categoría Finalidad. Los clientes de Comultrasan buscan la normalización de sus obligaciones financieras para principalmente obtener su Paz y Salvo del producto que presentaba mora, registra aquí un 40%, por encima de otro intereses como el Reporte en centrales de riesgos, evitar cobros adicionales y para conseguir tranquilidad.



Categoría Competencias.

Cuando se les preguntó a los asesores de cobranza sobre cuál es la competencia que más desarrolla en la gestión diaria con los clientes, ellos respondieron y coincidieron 3 asesores en que deben tener Habilidades de negociación, mantener una comunicación asertiva con los clientes y tener seguridad de sí mismo. Así mismo para 2 asesores es importante informar venta de beneficios como los que se expusieron en el punto inmediatamente anterior y dar explicación correcta a las preguntas que hacen los clientes.



### Categoría Resultados.

Los asesores al desarrollar este tipo de competencias dentro de su gestión diaria al entablar una conversación con los clientes morosos para llegar a un acuerdo de pago, buscan obtener resultados positivos y beneficios que permiten motivar cada vez más al asesor. Dentro de estos resultados encontramos que 8 de los 15 asesores de cobranza buscan hacer uso de las competencias adquiridas para ganar Comisiones lo cual representa el porcentaje más alto con un 53%, otro 26% de los asesores buscan obtener Ascensos de puesto en la empresa o ganar Reconocimiento entre sus semejantes. Existe otra pequeña población de asesores de cobranza que busca desarrollar sus competencias para ganar premios, estabilidad laboral y otros. Entre estas tres finalidades está el 21% de los asesores.



### Categoría Actividades.

Precisamente para asegurar cada vez más este tipo de beneficios y resultados esperados, los asesores buscan encontrar herramientas y actividades que les permita fortalecer y desarrollar más competencias que les van a servir para ser cada vez más eficientes en la labor diaria que realizan con los clientes morosos. De los 15 asesores que colaboraron con la investigación, 10 de ellos prefieren utilizar las clínicas de cobranzas para reforzar las competencias que debe adquirir los asesores de cobranza. Otros 4 asesores prefieren las capacitaciones y solo 1 persona seleccionó la opción de la tutoría con videos y audios. Existían otras 2 opciones que trataban de Retroalimentación y las Exposiciones que no tuvieron a favor votos.

#### 4.1.2 Resultados Cualitativos

(Entrevista y Observación). Las categorías cualitativas son el resultado del análisis después de cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida con entrevistas y encuestas de la población estudiada. (Bernal Torres, 2006), en el caso concreto, se analizaron las respuestas de la entrevista dada por cada cliente con el fin de identificar las respectivas categorías

A continuación, se presentan las respuestas sintetizadas de las entrevistas en forma conjunta con los datos de la observación.

Nombre de la Categoría	Instrumentos Utilizados.
<p>I DE ACCIONES</p> <p>Razones o motivos que tienen el cliente para realizar visita a las instalaciones de FINANCIERA COMULTRASAN.</p>	<p>Entrevista: Cumplimiento de cita, averiguar estado de la obligación y llegar a un acuerdo de pago.</p> <p>Observación: Los clientes se acercan acompañados generalmente de un familiar, vienen con soportes de la deuda y copias de consignaciones e indagan todas las posibilidades posibles de negociación para optar por la más favorable</p>
<p>II PERCEPCION</p> <p>Asesoría brindado por el asesor de cobranza al Cliente.</p>	<p>Entrevista: El cliente obtuvo variadas alternativas de pago, tuvo un buen trato por parte del asesor y consiguió la información que estaba necesitando.</p> <p>Observación: Los asesores de cobranza realizan una buena presentación, interactúan con los clientes de forma Eficaz y activa, mantienen el control de la comunicación, desarrollan buenas prácticas para dar manejo a objeciones de los clientes.</p> <p>Presentan buenos modales y desarrollan buenas prácticas de negociación.</p>
<p>III DE CONOCIMIENTO</p>	<p>Entrevista: las competencias resaltadas más mencionadas son la seguridad en sí</p>

<p>Claridad en las competencias y debilidades existentes en los asesores de Cobranza.</p>	<p>mismo, la expresión corporal, la comunicación asertiva y la capacidad negociadora. Entre las debilidades encontradas en los asesores informan que hubo presencia de timidez y deficiencia en comunicación.</p> <p>Observación: Se detectan varios aspectos positivos desarrollados por los asesores de cobranza, dentro de los cuales están la vitalidad y buena energía con la que reciben a los clientes, la buena presentación personal y un saludo apropiado, el buen manejo corporal y el desarrollo de una comunicación bien fluida, dan respuestas inmediatas y satisfactorias a las inquietudes y dudas que exponen los clientes, saben manejar situaciones engorrosas y complejas, persiguen en cada instante la generación de un acuerdo de pago del cliente que puedan cumplir y se acoja a sus posibilidades.</p> <p>En ocasiones se encontraron conductas de asesores que alcanzaban a generar desviación de la concentración e intereses de los clientes, no era tan fluida su comunicación y se percibió timidez.</p>
<p>IV. DE SIMULACIÓN</p> <p>Las competencias que deben desarrollar</p>	<p>Entrevista: El cliente sugiere que los asesores deben ser más expresivos,</p>

<p>los asesores dentro de sugerión para mejorar su atención con los clientes</p>	<p>generar una comunicación clara y fluida, y tener más concentración para emplear actitudes positivas.</p> <p>Observación: La conversación entre asesor y cliente disminuye en ocasiones la intensidad y ritmo de interacción, los asesores de cobranza tienen lapsos de tiempo en los que se desconecta y pierde el hilo de la conversación con el cliente. Cuando se emplean actitudes</p> <p>Muy positivas despiertan en los clientes el interés y las ganas de realizar una negociación y establecer un acuerdo de pago. Por lo general los clientes muestran en su expresión que están recibiendo una buena atención por as habilidades desarrolla las por el asesor que los atiende.</p>
<p>V. Opinión</p> <p>Punto de vista que tiene el cliente por la atención entregada por el asesor</p>	<p>Entrevista: Se define que la atención prestada por los asesores de cobranza es buena y los clientes manifiestan que los buscarían de nuevo en una próxima ocasión para recibir la misma atención.</p> <p>Observación: Los clientes aparte de acogerse a una oportunidad de pago para normalizar las obligaciones en mora, también reflejan un estado de satisfacción por conseguir una buena negociación y buena asesoría que le permitiera obtener grandes beneficios y ventajas para ir</p>

	<p>enderezando su situación crediticia.</p> <p>Encontraron una gran satisfacción y salieron alegres con la atención que recibieron por parte de los asesores de Comultrasan Málaga.</p>
--	---

Con base en los resultados de la encuestas aplicadas a los 15 funcionarios como de la muestra y teniendo en cuenta que se busca estructurar una propuesta de mejora para los procesos de Talento Humano con relación a la capacitación del personal en adecuado manejo de los servicios ofrecidos por la Financiera Comultrasan al mejoramiento personal y fortalecimiento de competencia para generar trabajadores saludables, preparados y competente para el logro del objeto misional de la empresa y por ende la mejora en la calidad de vida, para lo cual, se clasifica el análisis detallado, con respecto a los resultados arrojados por la encuesta aplicada:

4.2. Análisis de datos

El análisis de la información fue el siguiente:

Los resultados logrados indican que los asesores de cobranza de empresa FINANCIERA COMULTRASAN MALAGA. En su gran mayoría se encuentran laborando en la empresa entre 1 y 2 años, que esta población está conformada por hombres y mujeres, siendo mayor la proporción del género femenino, así mismo más de la mita de la población seleccionada tiene un contrato laboral indefinido ubicados entre la primera y quinta célula de la empresa, por consiguiente tienen conocimientos de causa respecto a la organización para brindar información relevante acerca de la misma.

Con la experiencia que ha tenido la mayoría de asesores de cobranzas han desarrollado algunas destrezas y habilidades que les permite obtener un indicador que oscila entre 40 a 50 contactos directos por día, esto quiere decir que hablan o con el titular o el encargado de la obligación en la jornada diaria laboral bien sea telefónicamente o presencialmente.

En algunos casos y dependiendo la fecha de gestión el número de contactos directos puede llegar a disminuir en el día de gestión, generalmente este fenómeno ocurre cuando se acercan los días de quincena, es decir un 15 o 30 de determinado mes, donde los asesores buscan focalizar la gestión sobre los clientes contactados que tienen compromisos de pago para estas fechas y realiza un refuerzo especial sobre este nicho en particular para hacer seguimiento y conseguir la materialización de los compromisos establecidos con cada uno de estos deudores morosos.

En muchas ocasiones los asesores de cobranza deben entablar una conversación más larga y detallada con los clientes directos para asegurar que el cliente va a cumplir con el acuerdo establecido, para esto el asesor debe confirmar con el cliente la forma de pago, la sucursal donde va a cancelar, que cantidad de dinero abona y también la hora en que se puede acercar a cancelar. Todas estas tendencias se pueden repetir varias veces en el día con el mismo cliente para recordarles las condiciones de pago y asegurar que se cumpla el acuerdo dentro de los términos establecidos.

Habrán otros asesores de cobranza que definitivamente por llevar poco tiempo vinculado a la compañía, no registran un buen número de gestiones y contactos directos en el día. A medida que va pasando el tiempo de antigüedad de los asesores van desarrollando las habilidades necesarias para incrementar la contabilidad y mejorar todo tipo de resultados para la organización.

De estos clientes contactados se ha establecido una perfilación que va de acuerdo a la actividad económica desarrollada actualmente por dichos clientes. Dentro de esta medición encontramos clientes con trabajos Independientes, Empleados.

El mayor porcentaje está reflejado en los trabajadores independientes, entendiéndose por independientes como las personas subordinadas a un empleador, ejercen una actividad mediante la cual obtienen un ingreso por cuenta propia (Errazuriz, 1998).

Como ejemplos de trabajador independiente podemos citar a las estilistas, los zapateros, los vendedores por catálogo y revistas, tenderos, taxistas, panaderos, y muchos otros más.

Seguidos a este grupo perfilado como Independientes están dos tipos de clientes perfilados con el mismo porcentaje de participación que son los Empleados y Desempleados.

Se entiende por Empleado, toda persona natural residente en el país cuyos ingresos procedan, en una proporción igual o superior a un ochenta por ciento (80%), de la prestación de servicios de modo personal o de la ejecución de una actividad económica por cuenta y riesgo del empleador o contratante, mediante una vinculación laboral o legal y reglamentaria o de cualquier otra naturaleza (Gerencie.com, 2013).

Para relacionar algunos ejemplos de empleados están los operarios, las aseadoras, los celadores, los gerentes o jefes de aéreas, los mensajeros, los analistas, los ejecutivos, etc.

Los clientes desempleados son aquellas personas que adoptan una situación donde pudiendo y queriendo trabajar, pierden su empleo o ven reducida su jornada ordinaria de trabajo (Planas Gómez, 2007). Se puede citar este segmento como una población económicamente inactiva que está determinada por el conjunto de personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, ni buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas, estudiantes, personas en oficios del hogar, discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos.

Y por último encontramos con el menor porcentaje de recurrencia el cliente perfilado como pensionado que es la persona que está disfrutando de un retiro remunerado por haber culminado su vida laboral y según prevé el artículo 13, literal c), de la Ley 100 de 1993, los afiliados tienen derecho al reconocimiento y pago de las prestaciones y de las pensiones de invalidez, de vejez y de sobrevivientes, conforme a lo dispuesto en dicha ley.

Teniendo esta información deducimos que en Colombia existen más personas dedicadas al trabajo informal, que buscan obtener sus ingresos gracias a las actividades comerciales, artísticas, técnicas, etc., que ponen a disposición su trabajo al público en general.

El cliente Pensionado es quien aparece con un indicador más bajo que las otras actividades perfiladas, esto demuestra la dificultad que existe hoy en día para poder obtener una jubilación a una temprana edad (Min Trabajo, 2013).

Para cualquier tipo de cliente contactado como los anteriores se descubrieron los motivos por el cual el cliente cayó en mora o las circunstancias que lo llevaron a incumplir con el pago mensual de sus obligaciones.

Dentro de la investigación realizada se tiene que los motivos de mora más informados por los clientes de Comultrasan Málaga.

La reducción de ingresos y la iliquidez transitoria fue la causa más mencionada por los clientes con más de un 50% del total contactado. Esto se da comúnmente porque a veces las entradas del hogar reducen imprevistamente debido a la pérdida de trabajo, una enfermedad, calamidad o un divorcio. Es normal que estos clientes se sientan conmocionados o temerosos o quieran ignorar su situación.

Seguido a esto se encuentra la pérdida de empleo como otro factor relevante que es marcado dentro de los motivos de mora más presentado en los clientes y que les ocasiona incurrir en incumplimientos y vencimientos para el pago oportuno de sus obligaciones.

Los clientes que tienen la posibilidad de acogerse a una negociación con el asesor y desean realizar un plan de pagos para cancelar la deuda, bien sea a varias cuotas o de contado, con un descuento de capital e intereses, informan que su mayor interés y finalidad en la negociación es normalizar la deuda para obtener su Paz y Salvo.

El Paz y salvo permite al cliente financiero incrementar la posibilidad de acceder al sector financiero o comercial nuevamente, algunas entidades solicitan que el cliente en estudio para adquirir un nuevo préstamo o crédito tenga subsanadas todas las obligaciones en el

sector financiero y real para poderle otorgar otro desembolso de acuerdo a su capacidad actual de endeudamiento. En algunas ocasiones también es requisito presentar el Paz y Salvo para poder emigrar del país, para poder ingresar a trabajar a una empresa que por política interna no acepta trabajadores con este tipo de reportes negativos en la administradora de riesgos.

Evitar el Reporte en las Centrales de riesgos, es decir en Data crédito y Cifín, es otra finalidad que tienen los deudores morosos muchos de estos clientes se acercan a exponer su situación, informan el motivo del incumplimiento en el pago de las cuotas y buscan alternativas de pago que les permita minimizar la posibilidad de ser reportado negativamente en las administradoras de este tipo de información. Generalmente son clientes que tienen un buen historial crediticio y en pocas ocasiones se encuentran en dificultades para apagar sus obligaciones mensualmente, se esmeran por normalizar rápidamente la situación.

Otros clientes desean evitar el cobro de valores adicionales por la altura de mora a la que pueden llegar, al no cancelar oportunamente las cuotas pactadas. Algunos pueden generar cobro de gastos de cobranzas que aumentarían el valor mensual a cancelar para colocarse al día y en otros casos donde supera cierta altura de mora puede llegar a genera cobros judiciales u honorarios que le complicarían un poco más la situación.

Así mismo, los clientes llegan a un punto límite donde se estresan y llegan al borde de la desesperación debido a la intensa e incansable gestión de cobro que realizan los asesores de cobranza por todos los medios posibles y por haber.

La mayoría de asesores de cobranza obtienen entre un 60% y 80% de los clientes contactados directamente en el día, otros asesores no tienen tal efectividad y solo logran negociación entre unos 40% y 60% de los contactos directos gestionados.

Adicionalmente se identifica que la mayoría de estos clientes que se acogen a una negociación prefieren realizar un acuerdo, otros clientes que no tienen la capacidad de pago suficiente optan por realizar la negociación a cuotas. Sin embargo, las negociaciones que

van hasta 12 meses son las que menos acogida tiene por parte de los clientes y las agencias de cobranzas.

Al preguntarle a los asesores de cobranza, que competencia es la que mas desarrollan en la gestión de cobranza, informan y varios coinciden que debe existir una comunicación asertiva entre el asesor de cobranza y el cliente, el asesor debe tener seguridad en sí mismo para obtener la plena atención del cliente y dar información competente y relevante, también coinciden que es vital desarrollar habilidades de negociación que finalmente son las que permiten obtener efectividad en resultados y cumplimientos de metas.

Mencionaron otras competencias a desarrollar como dar explicación correcta de preguntas generadas por los clientes y vender beneficios para convencerlos e invitarlos a que se acojan a una buena negociación donde obtengan un GANA –GANA.

También hacen referencia de competencias como generar confianza en los clientes con los que interactúan y tener capacidad de escucha para que la comunicación fluya y se obtengan resultados positivos.

Entre varias competencias consideradas indispensables en la gestión con los clientes, los asesores de cobranza relacionaron algunas competencias importantes con un promedio alto donde manifiestan que Siempre las utilizan en las gestiones que tienen con los clientes, algunas de ellas son la seguridad en sí mismo, cierre de negociación, capacidad comunicativa, capacidad de escuchar, concentración y manejo de objeciones. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos, Categoría negociaciones: Tabla 12).

Para poder ser constante con la ejecución de dichas competencias que permiten obtener buenos resultados en la gestión y en la recuperación de cartera, los asesores desean obtener actividades de refuerzo como las clínicas de cobranza por encima de otras actividades como las capacitaciones, las tutorías con videos y audios, la retroalimentación y las exposiciones, relacionados en su orden de preferencia por los asesores de cobranza La clínica de cobranza consiste en lo siguiente: Un cobrador hace el papel de deudor. De esta manera se habrán preparado mejor para el momento de estar en la labor de cobranza, atendiendo todas las

Objeciones y preguntas que los clientes puedan generar. (Molina Aznar V. E., Estrategias de Cobranza en época de crisis, 2005)

Con el buen empleo de las competencias para la cobranza efectiva, los asesores buscan obtener beneficios y buenos resultados. Para ellos, lo que más quieren alcanzar son las comisiones o bonificaciones con un porcentaje alto en comparación con otros resultados. Existen algunos otros resultados que buscan como los ascensos dentro de la empresa, tener reconocimiento por su trabajo entre sus semejantes, obtener premios que los pueda aprovechar en lo que más le guste hacer y otros piensan en su estabilidad laboral. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos, Categoría negociaciones: Tabla 15).

Adicionalmente, al realizar la entrevista a los clientes que se acercaban a Comultrasan de Málaga para averiguar el estado de la obligación o para obtener una negociación, todos los clientes informaron que la atención si fue apropiada, encontró competencias durante la atención como la seguridad del asesor, buena expresión corporal, fortalezas en la negociación y detectaron muy pocas debilidades.

Como lo habían informado los clientes, recibieron una buena atención y obtuvo respuestas a sus solicitudes e incluso se acogieron a un acuerdo de pago, solo sugirieron la existencia de algunas competencias que se aplicaron en el momento de la atención pero que toca reforzarlas más como la comunicación fluida, asertiva y expresiva. De tal manera mejoraran los resultados esperados en el proceso de negociación.

La verificación de la confiabilidad y validez de los resultados producidos se consiguió implementándose las estrategias de análisis de datos al realizar la codificación simple de los mismos, al revisar los contenidos de la información cualitativa mediante el planteamiento de preguntas claves (atención recibida, competencias detectadas, deficiencias en el servicio, entre otras)do de contado, es decir en 1 sola cuota, o, otros clientes que no tienen la capacidad de pago suficiente optan por realizar la negociación a cuotas. Sin embargo, las negociaciones que van hasta 12 meses son las que menos acogida tiene por parte de los clientes y las agencias de cobranzas. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos, Categoría Negociaciones: Tabla 9 y 10).

También hacen referencia de competencias como generar confianza en los clientes con los que interactúan y tener capacidad de escucha para que la comunicación fluya y se obtengan resultados positivos. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos, Categoría negociaciones: Tabla 11).

Entre varias competencias consideradas indispensables en la gestión con los clientes, los asesores de cobranza relacionaron algunas competencias importantes con un promedio alto donde manifiestan que Siempre las utilizan en las gestiones que tienen con los clientes, algunas de ellas son la seguridad en sí mismo, cierre de negociación, capacidad comunicativa, capacidad de escuchar, concentración y manejo de objeciones. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos, Categoría negociaciones: Tabla 12).

Al preguntarles a los asesores sobre aquellas competencias que debían reforzar para mejorar la gestión de cobranza con los clientes informaron que las más representativas para ellos eran la comunicación no verbal, la persistencia y el análisis de situaciones. La conducta asertiva y la empatía también fueron señaladas como una competencia importante a desarrollar, otras competencias señaladas a reforzar son ser recursivo y el poder de convencimiento. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos,

Categoría negociaciones: Tabla 13).

Para poder ser constante con la ejecución de dichas competencias que permiten obtener buenos resultados en la gestión y en la recuperación de cartera, los asesores desean obtener actividades de refuerzo como las clínicas de cobranza por encima de otras actividades como las capacitaciones, las tutorías con videos y audios, la retroalimentación y las exposiciones, relacionados en su orden de preferencia por los asesores de cobranza. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos, Categoría negociaciones: Tabla 14).

La clínica de cobranza consiste en lo siguiente: Un cobrador hace el papel de deudor. De esta manera se habrán preparado mejor para el momento de estar en la labor de cobranza, atendiendo todas las objeciones y preguntas que los clientes puedan generar. (Molina Aznar V. E., Estrategias de Cobranza en época de crisis, 2005)

Con el buen empleo de las competencias para la cobranza efectiva, los asesores buscan obtener beneficios y buenos resultados. Para ellos, lo que más quieren alcanzar son las comisiones o bonificaciones con un porcentaje alto en comparación con otros resultados.

Existen algunos otros resultados que buscan como los ascensos dentro de la empresa, tener reconocimiento por su trabajo entre sus semejantes, obtener premios que los pueda aprovechar en lo que más le guste hacer y otros piensan en su estabilidad laboral. (Ver Apéndice E. Tabulación de datos, Categoría negociaciones: Tabla 15).

Adicionalmente, al realizar la entrevista a los clientes que se acercaban a Comultrasan Málaga para averiguar el estado de la obligación o para obtener una negociación, todos los clientes informaron que la atención si fue apropiada, encontró competencias durante la atención como la seguridad del asesor, buena expresión corporal, fortalezas en la negociación y detectaron muy pocas debilidades.

Como lo habían informado los clientes, recibieron una buena atención y obtuvo respuestas a sus solicitudes e incluso se acogieron a un acuerdo de pago, solo sugirieron la existencia de algunas competencias que se aplicaron en el momento de la atención pero que toca reforzarlas más como la comunicación fluida, asertiva y expresiva. De tal manera mejoraran los resultados esperados en el proceso de negociación.

La verificación de la confiabilidad y validez de los resultados producidos se consiguió implementándose las estrategias de análisis de datos al realizar la codificación simple de los mismos, al revisar los contenidos de la información cualitativa mediante el planteamiento de preguntas claves (atención recibida, competencias detectadas, deficiencias en el servicio, entre otras). Por consiguiente se puede afirmar que los resultados obtenidos en el estudio son válidos y confiables.

En este capítulo desarrollado se presentaron en forma detallada los resultados producto del proceso de investigación una vez se aplicaron los instrumentos de encuesta, entrevista y observación, inicialmente se mostraron los datos cualitativos y cuantitativos en forma individual para luego del procesamiento de estos, convertidos ya en información hicieran

posible la triangulación concurrente de datos, en donde cada resultado que se generó fue cotejado con la información obtenida mediante otros instrumentos.

## 5. Conclusiones

### 5.1. Resumen de Hallazgos

Dando alcance a la pregunta de investigación: ¿Con la Auditoria del área de talento Humano se identifican las competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas en la empresa FINANCIERA COMULTRASAN de Málaga?, se considera que con la auditoria del talento humano, es decir que los asesores de cobranza que laboran en las células de financiera Comultrasan en la ciudad de Málaga , pueden identificarlas competencias requeridas, tales como la capacidad comunicativa, la capacidad de escuchar, el manejo de objeciones, seguridad en sí mismo, cierre de negociación, entre otros.

Lo anterior está fundamentado en la alta percepción que tienen los asesores de haber adquirido las competencias requeridas para obtener buenos resultados en la gestión de cobranza que generan a los clientes que tienen obligaciones en mora con la empresa. La auditoría del talento humano permite detectar estas competencias que trae resultados positivos para la realización de las actividades, gestión de cartera, comunicación, recuperación de activos, entre otras acciones.

Debido al buen manejo y desarrollo de competencias se generan grandes oportunidades que terminan beneficiando a todas las partes, partiendo desde el cliente, pasando por el asesor y por supuesto la empresa.

Es claro que entre más tiempo de experiencia tenga el asesor de cobranzas en el desarrollo de estas competencias, mayores beneficios obtendrá, ayudará a que los asesores que estén

trabajando cerca de él, cerca de su puesto de trabajo, adsorban toda esa información y habilidades de gestión que les permitirá mejorar su rendimiento.

En la empresa se ha logrado retener precisamente al talento humano que demuestran utilizar favorable y eficientemente las competencias adquiridas para el bienestar personal y de la organización, y se han sentido cómodos con el trabajo realizado, no ven el trabajo de cobro como una obligación o un descampadero mientras consiguen otra opción laboral,

Sino que le están encontrando sentido a lo que hacen a diario, les genera tranquilidad y le prenden amor a la gestión realizada.

De acuerdo a lo anterior podemos decir que el buen asesor de cobranzas no necesariamente nace, sino se hace, estas competencias pueden llegar a desarrollarse, con base en un profundo conocimiento de las políticas de la empresa, de negociaciones y conocimiento del cliente (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico e Industrial, 2007).

Con la gestión de cobro se debe desarrollar necesariamente comunicación, que siempre tendrá que estar marcada por la diplomacia y la inteligencia para generar instancias de seriedad y confianza al ofrecer alternativas de negociación al cliente.

Se determina que al hacer un buen análisis de la situación del cliente se pueden dar opciones de pago que serán tenidas en cuenta por el cliente, quien determina si puede o no tomar alguna de las alternativas ofrecidas.

El desarrollo de dichas competencias adquiridas no solo se debe al asesor de cobranza sino también a cada uno de los recursos brindados por la empresa porque por sí solos no hubieran podido aprender y fortalecer aquellas competencias que hoy en día les ha permitido sobresalir y obtener buenos resultados. Todo esto también es adquirido gracias a los esfuerzos que hace la empresa con las áreas de capacitación, los talleres, las capacitaciones, las clínicas de cobranza que emplean los supervisores y con las mismas experiencias que se comparten entre los mismos asesores de cobranza.

Definitivamente, todo asesor que realiza la cobranza de cartera morosa se identifica más con competencias como la capacidad de escuchar, capacidad de comunicación, generador de soluciones, concentración, manejo de objeciones, análisis, seguridad en sí mismo y otras más que no son tan empleadas pero que en algún momento pueden ser útiles y necesarias para generar una buena gestión con los clientes.

Los asesores de cobranza perfectamente están identificando aquellas competencias que deben poseer y desarrollar, sin importar en que área o célula de cobranza laboran, y que de forma clara y notable también son halladas a simple vista por las personas que de alguna forma participan y están presentes en la interacción con algún asesor de cobranza.

Es importante mencionar que el resultado esperado por la mayoría de los asesores al desarrollar las competencias es de adquirir buenas comisiones, sin duda este aspecto es el motor de su gestión, están focalizados a cumplir con las metas para obtener beneficios financieros y ser utilizados estos recursos adicionales en sus necesidades y gustos.

Lo importante de la aplicación de estas competencias, es que queden buenos conceptos en la mente de los clientes sobre la gestión realizada por algún asesor de cobranza de Comultrasan, para que replique esta buena experiencia hacia otros clientes o personas del común y tome fuerza el nombre de la compañía. Es ideal que la empresa quede bien referenciada ante los medios de comunicación y ante todos sus clientes.

## 5.2. Recomendaciones

Tomando como referente los hallazgos obtenidos producto de la investigación realizada, es necesario plantear las siguientes recomendaciones puntuales sobre el tema:

Se hace indispensable que la financiera Comultrasan y todo su personal trabajen a Conciencia en pro de la calidad y del buen servicio para generar mejores resultados y mantener una buena imagen ante los clientes.

El asesor de cobranza tiene claro que con el desarrollo de las competencias mencionadas puede obtener muchos beneficios y posibilidades de superación, se debe mantener despierto el interés que ellos tienen en la obtención de resultados para ir mejorando indicadores de efectividad. Así mismo cada asesor tiene también la posibilidad de mejores comisiones, mejores oportunidades, que mejoran el nivel de vida de casa uno de ellos.

De igual forma las capacitaciones, visitas empresariales que se le pueden ofrecer al personal de Talento Humano en cobranzas es muy importante porque toda persona capacitada está formándose integralmente como persona y de ello depende la formación y el comportamiento dentro y fuera de la empresa lo cual es verdaderamente valioso para todos, pues con seguridad tendrá un desempeño más eficiente y eficaz en sus labores y se desarrollara un ambiente laboral más armónico y de confianza, Es importante mencionar que el resultado esperado por la mayoría de los asesores al desarrollar las competencias es de adquirir buenas comisiones, sin duda este aspecto es el motor de su gestión, están focalizados a cumplir con las metas para obtener beneficios financieros y ser utilizados estos recursos adicionales en sus necesidades y gustos esto es una estrategia de motivación lo cual se ve reflejado en las actuaciones del diario vivir dentro y fuera de la empresa.

### 5.3. Propuesta

**METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ PARA COMPETENCIAS LABORALES MEDIANTE EL DESARROLLO DE PERSONAL DEL GRUPO DE ASESORES DE COBRANZAS DE LA FINANCIERA COMULTRASAN EN LA CIUDAD DE MÁLAGA.**

Para encontrar estos resultados esperados, no solo a nivel individual sino a nivel general, se pueden programar grupos primarios, que son reuniones periódicas que se pueden realizar con todo el grupo de trabajo, para este caso serían entre los integrantes de cada célula, para que se realicen actividades lúdicas que aumenten la integración y el compartir de formas de trabajo que le puedan ayudar a os demás.

Una de los ejercicios realizados por las empresas es la implementación de conocimientos y desarrollo total del personal dirigidas al mejoramiento continuo, mediante proyectos de capacitación que ayudan a gestionar el potencial de los empleados, para que el crecimiento de ellos y de la organización ocurran simultáneamente, direccionados con programas de liderazgo que busca formar a personas competitivas preocupadas por la ejecución centradas al logro de las metas y objetivos de la compañía.

Montana (2002), afirma que “El enfoque de la capacitación se halla en el trabajo central que tiene una persona. La evaluación de la capacitación se da en el trabajo. El centro de la educación se encuentra en un trabajo futuro para el que se está preparando a la persona y la evaluación consecuentemente se hará en el. Por otra parte el enfoque en el desarrollo se da en las actividades futuras de la organización y su evaluación es casi imposible.

Las tres actividades son parte del concepto de desarrollo de recursos humanos lo que significa una serie de actividades organizadas que se deben realizar en un tiempo determinado y que están diseñadas para provocar alguna clase de cambios de la conducta.”<sup>20</sup>

Adicionalmente se puede determinar la evaluación de desempeño como el proceso ordenado y estructurado de seguimiento al empleado de las labores o funciones realizadas, para estimar su actuación y los resultados logrados en el desempeño frente al cargo desempeñado, es decir, una herramienta que permite aumentar significativamente el nivel de calidad en la ejecución del trabajo y a su vez direccionado al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

## OBJETIVOS

- ✓ Preparar al recurso humano para la realización inmediata de las funciones y actividades que se realizan en la entidad

- ✓ Facilitar al recurso humano oportunidades que generen el desarrollo óptimo de sus facultades para la puesta en marcha del cargo asignado como de otras funciones que se le puedan suministrar
- ✓ Modificar e innovar la actitud de los empleados, que permita generar un clima laboral agradable dentro de la compañía
- ✓ Incrementando la motivación de los empleados
- ✓ Establecer los parámetros y lineamientos del cumplimiento de los objetivos en el cargo, permitiendo comprender cuales son las expectativas que tiene la empresa por parte del empleado, como el nivel de su trabajo y de su desarrollo.
- ✓ Proyectar el desempeño del trabajador, para determinar el tope y/o nivel de metas a alcanzar para considerarse excelente.
- ✓ Facilitar la comunicación entre todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico dentro de la compañía
- ✓ Dar herramientas con el fin de que los asesores obtengan accesibilidad a recibir comisiones y premios por determinado tope y/ o nivel de metas alcanzado
- ✓ Realizar reconocimientos y entregar puntos extras a los empleados en caso de aspirar a obtener un ascenso
- ✓ Establecer información de la funciones y destrezas requeridas que deben tener los aspirantes y postulantes al cargo

De acuerdo a la exposición de tareas del proceso de capacitación de la financiera Comultrasan, se demuestra que se realizan con los objetivos que dentro de su planeación, consideran áreas de estudio y progreso, por tanto, que en esta fase de la investigación se realizara direccionando de manera general en cuanto a la evaluación y certificación de competencias laborales, lo cual genera conexión con el recurso humano ya que se busca evaluar aspectos de conocimiento, desempeño y resultados por lo cual se busca mantener y proyectar mejoras en cuanto a las capacitaciones que conlleve a generar empleados multicompetentes, alcanzando los niveles esperados.

Ejemplo: el asesor que mejor obtuvo efectividad en recuperación puede informar a sus compañeros de trabajo las estrategias y herramientas que utiliza en la gestión de cobro, con esto se busca que los otros integrantes copien dichas prácticas y competencias que les puede ayudar a incrementar la productividad y efectividad.

Para que estas competencias se sigan reflejando en el trabajo realizado con los clientes es aconsejable seguirlas reforzando con capacitaciones mensuales sobre aspectos donde tal vez estén presentando falencias y para dar soluciones óptimas en la operación del área de cobranzas.

Fortalecer al personal con capacitación es supremamente importante para garantizar el éxito en la recuperación de cartera y el adecuado trato al cliente. También capacitar a los asesores de cobranza en tácticas y técnicas como son: perfil del cliente moroso, negociación, manejo de la argumentación frecuente del cliente moroso, tipos de deudores, guiones y lenguaje para el contacto con el cliente, manejo de personalidades difíciles, así como completa comprensión y uso de las herramientas de cobranza y el conocimiento del contorno jurídico resultan relevantes.

Se pueden realizar constantes clínicas de cobranzas para exponer ejemplos de situaciones que se puedan presentar y de esta manera se pueden ensayar varias formas de actuar y responder para obtener la reacción esperada en el cliente.

Este ejercicio de las clínicas se desarrolla entre dos asesores, uno haciendo el papel de deudor y el otro de asesor, de tal manera se pueden utilizar varios casos imaginables o reales para encontrar entre todos los participantes y observantes la mejor manera de resolver las situaciones y casos.

Así mismo durante el desarrollo de la gestión de cobranza, es determinante que se tenga en cuenta el acompañamiento, guía, direccionamiento y modelamiento de los supervisores de cada célula, resulta fundamental para lograr el tratamiento de las competencias a utilizar, lo que repercute directamente sobre los resultados en recuperación de cartera y la satisfacción del cliente de financiera optimizando el desempeño a nivel individual y grupal.

Dicho lo anterior, el supervisor de cada célula tiene una gran responsabilidad para que las competencias se fortalezcan en cada asesor y se refuercen aquellas competencias que son deficientes y necesitan mejorar. Para darse cuenta de esto, es importante que el supervisor realice constantemente auditorías con intrusión de llamadas en vivo o captura de llamadas ya efectuadas para realizar retroalimentación inmediata a los asesores que presenten alguna dificultad en la aplicación de competencias que le pueden ayudar a desenvolverse mejor y tenga la oportunidad de obtener más eficiencia y mejores resultados cuando interactúa con los clientes.

Considero que sería de gran ayuda, generar una encuesta de satisfacción para los clientes, que no sea aplicada a todos pero si podría ser aleatoriamente y que deposite su encuesta en una urna o buzón sellado y que sea únicamente revisado por el área de contraloría o control interno de la empresa. Con esto, podemos saber cuál es la percepción de cliente sobre la atención brindada, que sugerencia realizan sobre determinado comportamiento del asesor, podemos detectar posibles situaciones que sean repetitivas y requieran ser fortalecidas y preparadas para que no se vuelvan a presentar o también para destacar ciertas competencias que manejo muy bien el asesor.

Teniendo recopilada toda esta información que se desprende de las reuniones, capacitaciones, clínicas de cobranzas, opiniones de los clientes, experiencia de los asesores de cobranza y supervisores, es conveniente documentarlo (manual, cartilla, cuadernillo, etc.) para aprovechar esta información en futuras ocasiones, donde les será útil tanto al personal vigente como para el personal nuevo que ingrese a desempeñar el cargo de asesor de cobranza.

## Modelo De Capacitación

Planeación	Planeación inicial	Elaboración del plan de acciones basado en el modelo de capacitación de talento humano a los asesores de cobranza
Proceso central	Diseño de la capacitación	Elaboración del plan de capacitación que responda a las necesidades de formación a satisfacer. Planteamiento de competencias y personas a ser capacitadas. Se contemplan las especificaciones de las capacitaciones como objetivos, programación, metodología
	Ejecución de la capacitación	Cumplimiento de las capacitaciones planteadas acorde a las fechas, metodologías, objetivos
medición	Evaluación del a capacitación	Monitoreo del impacto de la capacitación a los asesores
	Seguimiento de la capacitación	Evaluación de los capacitados y medición de los logros de las competencias adquiridas



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño propicia una relación entre el seguimiento y las competencias de los empleados en la labor diaria con sus alcances personales, laborales, profesional y su implementación integral en la empresa, por lo cual es necesario que se apliquen periódicamente en un lapso de seis meses por medio de herramientas y tecnología que facilite esta labor.

Aspectos que mejoran los procesos del talento humano

- Debe existir relación entre todos los empleados que conforman un equipo de trabajo.
- Plantear y definir actitudes y aptitudes, que son relevantes para el buen desempeño de los empleados.
- Estructurar un cronograma de tiempos y actividades
- Establecer normas según niveles jerárquicos.
- Establecer medidas de eficiencia y eficacia estratégicas y financieras de la labor realizada diariamente.
- Realizar intercambio de información con las competencias del trabajador de las que se debe tener en continuo seguimiento con el fin de llevar control o implementación del mejoramiento.
- Realizar actividades de sensibilización y divulgación de estas prácticas para que no se genere rechazo en la aplicación.
- Capacitar a los evaluadores y trabajadores que serán evaluados.
- Conservar correctamente la información por cada uno de los trabajadores, la cual debe ser de inmediata consulta y fácil acceso.
- Permitir que los trabajadores consulten sus resultados continuamente con el objetivo que lo mantengan presente.
- Este tipo de evaluación debe ser aplicado al 100 % de la población.

- Realizar actividades de retroalimentación y constante seguimiento, en los casos en que no se logre cumplir los objetivos propuestos en un periodo determinado, estos deben ser reevaluados para re direccionarlos o establecer que se necesita para cumplirlos.
- Evaluar el potencial de las personas identificando su capacidad para desempeñar funciones de gestión y dirección que contribuirá a su mejoramiento para que aplique en programas de planes de carrera.

Actualmente en la financiera Comultrasan no se estaban aplicando evaluaciones de desempeño, por lo que sería una implementación de gran relevancia, tanto para la empresa como sus empleados y aun de sus clientes.

La evaluación del desempeño puede propiciar el sentido de pertenencia corporativa, generando que los empleados se apropien de los valores y mejorando los comportamientos y actitudes, lo que a su vez fomenta la coherencia interna y la imagen de la compañía.

Se debe implementar controles de registro que hace referencia a realizar su aplicación administración y control, en softwares o documentos físicos para consignar los registros y soportes de los empleados de los procesos de evaluación y certificación de las competencias y con los resultados arrojados se aplicada la respectiva capacitación y seguimiento si este es el caso.

Como primera, medida se deben plantear los objetivos y metas de desempeño como de las competencias de la compañía que se van a trabajar durante el lapso de tiempo indicado

Luego se realiza el seguimiento del avance de los objetivos de desempeño y desarrollo, si se están cumplimento o por el contrario no se han cumplido o si están fuera de tiempo o si fuere el caso requieren modificaciones e implementar planes de acción que permitan el mejoramiento continuo, por ultimo e cierra el ciclo, en ella se hace un examen a fondo sobre el trabajo del periodo determinado con base en las metas que se fijaron tanto a nivel del desempeño como a nivel del desarrollo de las competencias.

Esta revisión se hace con el fin de valorar el desempeño del colaborador en ambos aspectos contemplados.

El líder inmediato valora el cumplimiento de cada uno de los objetivos y cada una de las competencias en una sesión de retroalimentación con el colaborador e identifica cuáles son los logros obtenidos. Posteriormente, se elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con la valoración anterior y se comienza de nuevo

Los registros y documentación de la capacitación, como son fichas técnicas, evaluaciones de resultado y certificaciones formar parte de un expediente que contengan las evidencias de la educación, formación, habilidades y experiencia de cada persona que forma parte de la organización.

Definir el lugar que cumpla con los estándares de seguridad en razón que estos documentos representan la evidencia de la capacitación para efectos de la auditoría diferenciando las modalidades existentes para almacenar esta información mediante documento físico o por herramientas tecnológicas. Asignar personal responsable de la administración de la información. Estandarizar niveles de perfiles de seguridad para efecto de consultas o manipulación de la información. Las Actividades de mejora para la auditoría interna de calidad. Los programas de auditoría interna de acuerdo al desarrollo de la investigación, como propuesta de mejora y con el propósito de hacer más eficiente el proceso y adicional a las actividades que actualmente ejecuta debe hacerse de acuerdo al ICONTEC como mínimo debe realizarse una vez al año la auditoría interna de calidad, sin embargo con el objetivo de mejora y seguimiento para proceso de recursos humanos es prudente cada 6 meses. Direccionar a mayor detalle los planes y programas de auditoría a recursos humanos en la ejecución de actividades de selección, evaluación, certificación por competencias y evaluación de desempeño. Se recomienda la asignación de numeración al contenido de las normas de manera consecutiva, ya que esto facilita la identificación de actividades. Integración y soporte con hallazgos presentados por la auditoría externa que hacen parte de soporte para la auditoría interna de calidad, con el propósito de establecer y ejecutar

acciones de mejoras correctivas o preventivas y de seguimiento. Administración automática debidamente configurada para identificación de procedimientos realizados en programadas de auditoría con opciones para conservar, actualizar y consultar la información. Es pertinente la utilización de una matriz de estandarización enunciada en el cuadro 4, para

efecto de seguimiento y control de actividades que se ejecutan en la auditoría interna de calidad.

La matriz de seguimiento de auditoría interna de calidad, cuenta con los siguientes campos o columnas:

- ✓ Número: Se registra el consecutivo de la actividad realizada.
- ✓ Estándar: Enunciar el proceso o actividad que se encuentra auditando. Ejemplo: Selección por competencias, puntualmente se solicita información para validar su control.
- ✓ Norma: Debe hacer referencia al tipo de documento utilizado en el desarrollo del proceso: Ejemplo ISO 19011:2002 Cláusula 6.2 Recursos
- ✓ Responsable: Indica el nombre de la persona que suministra y administra la información.
- ✓ Procedimiento: Enunciar las actividades que se ejecutan o se realizan en el proceso de la auditoría, tenerlo claro o sea el procedimiento para obtener ese resultado estándar.
- ✓ Formato a utilizar para medir el estándar si aplica y a que hace referencia en caso de tener correlación con el estándar, algún formato o matriz establecida.
- ✓ Observación: Debe hacer referencia a hallazgos o situaciones detectadas que deban conservarse para efecto de registro y control.

De acuerdo a lo anterior en la consolidación de la información descrita en el proyecto, con la auditoría interna de calidad se cierra el ciclo en una primera instancia, no obstante por motivos de seguimiento de las actividades que ejecutan los procesos se debe incurrir en actividades de mejora continua de esta manera se evita que se reiteren posibles incidencias que posteriormente puedan impactar el proceso, por ende en estos términos es necesario de igual manera dar continuidad con las etapas de seguimiento.

Se aplicara la técnica de evaluación 360 grados consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítem o factores predefinidos, establecidos por comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional, se orienta el proceso a las estrategias y objetivos de la empresa puesto que con ella se brinda soporte a todos los niveles, de acuerdo a sus resultados se genera retroalimentación a cada empleado.

Para reducir errores en el sistema de evaluación se dispone de información más confiable en el momento de las decisiones en el desarrollo de los empleados aplicando las técnicas de evaluación es posible reducir los errores, así:

- Cuando se realiza la evaluación se debe presentar de manera individual cada factor como una sola actividad y no un grupo de actividades ciertos términos como promedio motivan errores.
- Con el propósito de hacer más objetiva la evaluación los lideres inmediatos deben realizar continuamente seguimiento y observación de las actividades que realiza el colaborador durante un periodo determinado incluso es útil que el evaluador tome notas para una futura referencia.
- El número de personas que debe valorar un solo evaluador deberá ser razonablemente limitado cuando se evalúan a múltiples subordinados es difícil efectuar una diferenciación y se puede presentar que la fatiga de la evaluación aumenta con el número de personas a evaluar.
- Se debe capacitar a los evaluadores de manera que puedan reconocer diversas fuentes de error y entender la lógica sobre la cual se fundamenta el proceso de evaluación.

### 5.3.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

Recursos Humanos: los asesores de cobranzas, los supervisores de las células, los clientes,

Recursos Materiales: los computadores de escritorio, los teléfonos, papelería, los puestos de trabajo, la sala de atención a clientes, la urna o buzón, manuales para capacitación y un proyector.

Recursos Financieros: ningún recurso financiero adicional al costo fijo que destina la empresa mensualmente.

### 5.3.2. Cronograma de Actividades.

Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	Del 15 al 31 de octubre										de 1 al 15 de noviembre															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Formulación de la propuesta																										
Revisión bibliográfica																										
Determinación de la muestra																										
Elaboración de las herramientas																										
Recolección y tabulación de datos																										
Análisis de datos																										
Conclusiones y recomendaciones																										
Presentación proyecto final																										

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ASSI LTDA. (s.f.). ASSI Asesorías y Servicios integrales. Recuperado el 15 de A OCTUBRE de 2015, de <http://www.asesoriasassi.com/recuperacion.html>

Beaufond Rafael. (2010). MONOGRAFIAS.COM. Recuperado el 15 de OCTUBRE de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerenciacreditos.shtml>

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación. Bohlander, G. W., & Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning. Buero, E. (s.f.). Como ser cobrador. Recuperado el 17 de OCTUBRE de 2015, de <http://www.comosercobrador.com.ar/Buero>, E. J. (s.f.). Como ser Cobrador. Recuperado el 08 de Abril de 2015, de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Eva María. (14 de NOVIEMBRE de 2009). Consumoteca. Recuperado el 08 de nov 2015, de <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/entidades-financieras>

García Gómez, R. J. (2006). Innovación, cultura y poder en las instituciones educativas. Madrid: Omagraf. Gerencie.com. (s.f.). Gerencie.com. Recuperado el 05 de noviembre de 2015, de <http://www.gerencie.com/auditoria-de-recursos-humanos.html>

Gerencie.com. (11 de NOVIEMBRE de 2015). Gerencie.com. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de <http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

Gerencie.com. (14 de Febrero de 2013). Gerencie.com. Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.gerencie.com/con-la-reforma-tributaria-el-concepto-de-empleados-amplio-a-los-trabajadores-vinculados-mediante-contrato-de-servicios.html>

Muñoz Giraldo, J. F. (2005). Como desarrollar competencias investigativas en educación. Bogotá: Cooperativa editorial Magisterio.

Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la investigación. México: Limusa .Palacios Criollo, M. A. (29 de OCTUBRE de 2015). Prezi. Obtenido de [http://prezi.com/tme3qhx7\\_1h9/cobranza/](http://prezi.com/tme3qhx7_1h9/cobranza/)

Peña, M. (2009). CREDITO Y COBRANZA. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos80/ejecutivo-cobranza/ejec>

## ENCUESTA APLICADA A ASESORES DE COBRANZA.

Auditoria del área de talento Humano en la identificación de competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas financiera Comultrasan en la ciudad de Málaga

### I. Información General:

Objetivo del Estudio: Realizar la Auditoria del área de talento Humano para la identificación de competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas de financiera Comultrasan Málaga.

Su participación dentro de este estudio es importante porque mediante sus respuestas, permite sentar las bases para identificar las competencias requeridas en el grupo de asesores de cobranzas de Comultrasan. En la ciudad de Málaga. Por tanto agradecemos mucho su colaboración diligenciando esta encuesta.

Tiempo: El responder este cuestionario le tomará un tiempo aproximado de 15 minutos.

Instrucciones: Una vez reciba el formato de la encuesta, guárdelo en su PC y responda las preguntas planteadas, posteriormente lo adjunta y envía mediante correo interno a mi nombre, solicitándole el favor de responder en un lapso de 3 días contados a partir de la fecha de recibido.

Observación: Esta actividad busca conocer sus opiniones respecto a la auditoría del área de Talento Humano para identificar las competencias requeridas en los asesores de cobranzas, por tanto se le solicita el favor de responder solo los aspectos relacionados con su proceso de gestión con los clientes, absteniéndose de relacionar aspectos de tipo técnico (Fallas en los aplicativos), personales (Antipatía por alguna persona), etc.

Fecha: \_\_\_\_\_

### II. Datos Generales:

Nombres y Apellidos

Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Lugar de Residencia (Municipio) \_\_\_\_\_

Correo Electrónico \_\_\_\_\_

Tel o celular \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa de \_\_\_\_ meses

Contrato laboral: Término Indefinido \_\_\_\_ Término Fijo \_\_\_\_ Por Temporal \_\_\_\_

Labora como asesor de cobranza en la célula No \_\_\_\_

### III. Preguntas de verificación:

Seleccione con una X la opción de respuesta que considera se ajusta a su situación:

1. Qué cantidad de contactos directos (Titulares o Encargados) alcanza a gestionar en el día:

10 a 20 \_\_\_\_ 20 a 30 \_\_\_\_ 30 a 40 \_\_\_\_ 40 a 50 \_\_\_\_ Más de 50 \_\_\_\_

2. Que perfil tienen la mayoría de los clientes con los que realiza gestión de cobro en su asignación:

- Empleado \_\_\_\_ - Independiente \_\_\_\_ - Pensionado \_\_\_\_ - Desempleado \_\_\_\_

3. Cuáles son los motivos de mora más frecuentes que argumentan los clientes, marque solamente dos:

- Calamidad Domestica \_\_\_\_ - Iliquidez transitoria \_\_\_\_ - Perdida de empleo \_\_\_\_

- Desinterés \_\_\_\_ - No llega el extracto \_\_\_\_ - Olvido el pago \_\_\_\_ - Negligencia \_\_\_\_

- Reducción de ingresos \_\_\_\_ - Otras obligaciones \_\_\_\_ - Paga un Encargado \_\_\_\_

- Incapacidad \_\_\_\_ - Fallecimiento \_\_\_\_ - Fuera de la ciudad/país \_\_\_\_ - Otro \_\_\_\_

4. Los clientes con cartera castigada buscan la normalización de sus deudas principalmente por:

- Actualizar el reporte en centrales de riesgos \_\_\_\_

- Obtener su Paz y Salvo \_\_\_\_

- No tener cobros adicionales \_\_\_\_

- Por tranquilidad \_\_\_\_

5. La negociación que logra establecer con los clientes en su mayoría surgen con plazos de:

- 1 cuota \_\_\_\_ - 1, 2, 3 cuotas \_\_\_\_ - 1 – 6 cuotas \_\_\_\_ - 1 – 12 cuotas \_\_\_\_

6. ¿Qué porcentaje de clientes contactados directamente en el día llegan a un acuerdo de pago o negociaciones?

- Menos del 20% \_\_\_\_ - Entre 20 y 40% \_\_\_\_ - Entre 40 y 60% \_\_\_\_ - Entre 60 y 80% \_\_\_\_

- Más de 80% \_\_\_\_

IV. Identificación de competencias:

1. En la gestión de cobranza que realiza a diario con los clientes cual es la

Competencia que más desarrolla: \_\_\_\_\_.

2. De las siguientes competencias seleccione con una X la opción que en su caso sea

la más probable y verdadera cuando realiza la gestión como asesor de cobranza:

- Capacidad comunicativa: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_

- Recursivo: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Poder de convencimiento: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Conducta asertiva: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Capacidad de escuchar: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Generador de soluciones: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Concentración: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Manejo de objeciones: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Comunicación No verbal: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Persistencia: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Seguridad en sí mismo: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Empatía: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Cierre de negociación: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_
- Análisis de situaciones: Siempre\_\_ Con frecuencia\_\_ Algunas veces\_\_ Nunca\_\_

3. De las competencias relacionadas a continuación cual ha sido la que más le ha costado desarrollar en la gestión de cobranza.

- Comunicación no verbal \_\_\_\_ - Poder de convencimiento \_\_\_\_ - Análisis de Situaciones \_\_\_\_ - Persistencia \_\_\_\_ - Empatía \_\_\_\_ - Conducta asertiva \_\_\_\_ - Ser recursivo \_\_\_\_ - Otra \_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_.

4. Califique del 1 al 5 en orden de preferencia, las actividades que considera usted necesarias utilizar para desarrollar competencias en la gestión de cobro: En donde 1

Es el que más adecuado y 5 el menos adecuado: (Marque con una x).

ACTIVIDAD 1 2 3 4 5

Tutoría con videos

Capacitación

Retroalimentación

Clínica de cobranza

Exposiciones

5. El apropiado desarrollo de competencias en la gestión de cobro permite obtener resultados positivos y beneficios. De las siguientes situaciones seleccione la más importante para usted:

- Comisiones\_\_\_

- Premios\_\_\_

- Ascensos\_\_\_

- Reconocimiento\_\_\_

- Estabilidad laboral\_\_\_

- Otro\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_.

Muchas Gracias por su participación en este estudio

## TABULACION DE DATOS

Categorías variables demográficas

Tabla 1 Género de los datos

Genero	Frecuencia	Porcentaje
femenino	10	67%
masculino	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 2 Antigüedad Laborando En La Empresa

Antigüedad(meses)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	3	20%
Entre 6 a 12 meses	2	13%
Entre 12 a 24 meses	5	33%
Entre 24 a 36 meses	4	27%
Más de 36 meses	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 3 Tipo de contrato Laboral

Tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
indefinido	6	40%
fijo	4	27%
temporal	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 4 Célula donde Labora el Asesor

Célula	Frecuencia	Porcentaje
1	3	20%
2	3	20%
3	3	20%
4	3	20%
5	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## CATEGORIA DE CONTACTABILIDAD

TABLA 5 promedio directorios gestiónales por día

Contactos directos	Frecuencia	Porcentaje
10 a 20	1	7%
20 a 30	2	13%
30 a 40	4	27%
40 a 50	6	40%
Más de 50	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## CATEGORÍA PERFILACIÓN CLIENTES

Tabla 6. Perfil de Clientes

Perfil cliente	Frecuencia	Porcentaje
Independiente	6	40%
Empleado	4	27%
desempleado	4	27%
pensionado	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 7. Motivos de mora de Clientes

MOTIVOS DE MORA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Liquidez transitoria	4	27%
Reducción de ingresos	4	27%
Pérdida de empleo	2	13%
Calamidad domestica	1	7%
Desinterés	1	7%
Negligencia	1	7%
Otras obligaciones	1	7%
Incapacidad	1	7%
No llega extracto	0	0%
Olvido el pago	0	0%
Paga un encargado	0	0%
Fallecimiento	0	0%
Fuera de la ciudad- país	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 8. Finalidad en la normalización de la deuda.

Finalidad	Frecuencia	Porcentaje
Obtener Paz y Salvo	6	40%
Reporte en Centrales de Riesgo	4	27%
Evitar cobros adicionales	3	20%
Por tranquilidad	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

#### CATEGORÍA NEGOCIACIONES

Tabla 9. Plazo de las Negociaciones Que Realizan Los Clientes.

Plazo negociación	Frecuencia	Porcentaje
1 cuota	9	60%
1, 2, 3 cuotas	3	20%
1 - 6 cuotas	2	13%
1 - 12 meses	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 10. Negociaciones diarias con contacto Directo

Cantidad de Negociaciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 20%	0	0%
Entre 20 y 40%	1	7%
Entre 40 y 60%	5	33%
Entre 60 y 80%	8	53%
Más de 80%	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Competencias desarrolladas por los asesores de cobranza.

Nombre	competencia
Asesor de cobranza 1	Comunicación asertiva
Asesor de cobranza 2	Capacidad de escuchar
Asesor de cobranza 3	Venta de beneficios
Asesor de cobranza 4	Explicación correcta de preguntas
Asesor de cobranza 5	Comunicación asertiva
Asesor de cobranza 6	Habilidades de negociación
Asesor de cobranza 7	Habilidades de negociación
Asesor de cobranza 8	Seguridad en si mismo
Asesor de cobranza 9	Generar confianza
Asesor de cobranza 10	Explicación correcta de preguntas
Asesor de cobranza 11	Seguridad en sí mismo
Asesor de cobranza 12	Comunicación asertiva
Asesor de cobranza 13	Seguridad en sí mismo
Asesor de cobranza 14	Venta de beneficios
Asesor de cobranza 15	Habilidades de negociación

Tabla 12. Frecuencia de competencia en asesores de cobranzas.

Competencia	siempre	%	Con frecuencia	%	algunas veces	%	nunca	%	total
Capacidad comunicativa	11	73%	4	27%	0	0%	0	0%	15
recursivo	7	47%	5	33%	3	20%	0	0%	15
Poder de convencimiento	8	53%	5	33%	2	13%	0	0%	15
Conducta asertiva	8	53%	3	20%	4	27%	0	0%	15
Capacidad de escuchar	11	73%	3	20%	1	7%	0	0%	15
Generador de soluciones	9	60%	4	27%	2	13%	0	0%	15
concentración	11	73%	4	27%	0	0%	0	0%	15
Manejo de objeciones	11	73%	3	20%	1	7%	0	0%	15
Comunicación no verbal	9	60%	4	27%	1	7%	1	7%	15
persistencia	8	53%	5	33%	1	7%	1	7%	15
Seguridad en si mismo	13	87%	1	7%	1	7%	0	0%	15
empatía	8	53%	5	33%	2	13%	0	0%	15
Cierre de negociación	12	80%	3	20%	0	0%	0	0%	15
Análisis de situaciones	8	53%	4	27%	2	13%	1	7%	15
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>64%</b>	<b>53</b>	<b>25%</b>	<b>20</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>1%</b>	<b>15</b>

Tabla 13. Competencias a reforzar.

Competencia	Frecuencias	Porcentaje
Análisis de situación	3	20%
Persistencia	3	20%
Comunicación no verbal	3	20%
Poder de convencimiento	1	7%
Conducta asertiva	2	13%
Ser recursivo	1	7%
empatía	2	13%
otra	0	0%
<b>total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 14. Actividad más Apropiable Para Reforzar Las Competencias En Los Asesores.

ACTIVIDAD	Más adecuada	Porcentaje
Clínica de cobranza	10	67%
Capacitación	4	27%
Tutoría con videos/ audio	1	7%
Retroalimentación	0	0%
Exposiciones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 15. Resultado a Obtener Con El Desarrollo De Competencias.

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
Comisiones	8	53%
Ascensos	2	13%
Reconocimiento	2	13%
Premios	1	7%
Estabilidad Laboral	1	7%
Otro	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 16. Respuestas de la Entrevista

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente3
acciones			
1. El motivo de su visita a Comultrasan.	Averiguar el estado de mi obligación.	Llegar a un acuerdo de negociación	Atender una cita con un asesor de la Entidad.
II. Percepción			
2. ¿Considera que la atención recibida por el asesor de cobranza fue la más apropiada?	Sí, me brindo la información que necesitaba y me dio buenas alternativas de Pago.	Si, llegamos a un acuerdo de pago y Me generó confianza desde el Primer instante.	Sí, es una persona amable, cordial y Respetuosa.  Comprendí la información Suministrada y me ofreció una opción De pago.
De Conocimiento			
	Seguridad.  Buena expresión Corporal. Negociador.	.	Seguridad en lo Que dice. Buena comunicación Corporal. Buen tono de voz y fluidez en la Conversación. Brinda buenas opciones de pago
4. ¿Mencione que debilidades Encontró en el asesor que atendió Su visita?	De pocas palabras	Timidez.	Ninguna
De simulación			
Que competencias adicionales Considera necesarias para que el asesor mejore su atención	Tener una comunicación fluida y asertiva.  Empleo de actitudes positivas.	Tener seguridad.  Ser más expresivo	Memoria, no se Acordaba de lo que se había hablado telefónicamente
6. ¿La atención que recibió por parte del asesor como la Califica?	Buena, porque tuvo una buena actitud y me brindo algunas Soluciones.	Buena, porque me ofreció varias alternativas de pago y obtuve un buen descuento	bueno, porque me quedo claro el estado de mi obligación y me dio una buena alternativa de pago
7. ¿Le gustaría que este mismo asesor la vuelva a atender en una próxima Oportunidad?	si	si	si