



Casa abierta al tiempo
Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

TITULO

***ESTUDIO CORRELACIONAL ENTRE ESTRÉS LABORAL EN
GESTORES TELEFÓNICOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN UN CALL-
CENTER DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL”***

TESINA

**Para obtener el grado de
Licenciado en Administración**

Presenta:

JUAN CARLOS ESQUIVEL SUMANO

ASESORA

**Mtra. Alma Patricia Aduna Mondragón
2018**



Índice

Resumen	6
Introducción	7
Justificación	8
CAPÍTULO.-1 ESTRÉS	10
1.1.-Introducción a la problemática del Estrés	10
1.2.- Inicios y evolución del concepto de estrés	12
1.3.- Eustrés	16
1.4.- Distrés	17
1.5.- Estrés laboral	19
1.6 La influencia de cultura organizacional y el liderazgo en el estrés laboral	24
1.7 Conclusión	29
CAPITULO. -2 Call Center	30
2.1.- Inicios del Call-Center	30
2.2.- Que es un Call Center	31
2.3.- El Call Center y el Contact Center en la actualidad	35
2.4.- Call center en México	37
2.5.- Conclusión	41
CAPÍTULO. - 3 COBRANZA	42
3.1.- La banca, el crédito y la cobranza (generalidades)	42
3.2.- La Banca en México	46

3.3.- Crisis del 94 en México	54
3.4.- Despacho de cobranza	59
3.4.1. Antecedentes	59
3.4.2 La actualidad del despacho de cobranza	63
3.5.- Actividades de planeación, organización, dirección y control de la cobranza	65
3.5.1 Planeación.	66
3.5.2 Organización	67
3.5.3 Dirección	68
3.5.4 Control	69
3.6.- El profesional de la cobranza	70
3.6.1.- Características y perfil del gestor de cobranza	71
3.6.2.- Normas de regulación de la cobranza vigentes.	73
3.7.- Productividad	76
3.7.1.- Productividad del Trabajo en la gestión de cobranza	77
3.7.2.- Producción	77
3.7.3.- Productividad del trabajo	78
3.7.4.- Intensidad del trabajo	79
3.7.5.- El marcador predictivo	79
3.7.6.- Estrategia de Cobranza	80
3.7.7.- Aspectos que influyen en el aumento de la productividad	81
3.8.- Conclusión.	82
CAPITULO. -4 METODOLOGIA	83
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	85
CONCLUSIONES	96

BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	104

Resumen

El contexto social y económico en el que se inserta el ámbito laboral en la Ciudad de México presenta una gran variedad de retos los cuales requieren de habilidades sociales y técnicas que producen tensión y pueden plantear vivencias estresantes.

El motivo de esta investigación es conocer el nivel de estrés laboral de personas que trabajan en la actualidad en una agencia de cobranza extrajudicial ubicada en la Ciudad de México cuyo trabajo requiere atender necesidades internas como son las demandas, normativas y metas que propone el banco para ejercer la cobranza de sus cuentas en morosidad y la problemática para poder contactar, negociación y tramite con deudores además de las relaciones al interior del trabajo y el trabajo mismo los cuales generan este estrés laboral en los gestores de cobranza y además comparar la relación (si es que existe) con la productividad en el trabajo

Introducción

El presente trabajo permite conocer qué es lo que sucede con la productividad cuando intervienen factores como el mencionado estrés laboral en trabajadores de este sector terciario. Conocer además como se trabaja, los procesos y resultados de este tipo de cobranza y los factores internos y externos que influyen en esta actividad económica. Esto permitirá conocer más sobre esta problemática que sucede en esta profesión a la que se dedica un grupo cada vez más grande y heterogéneo de la población económicamente activa y jóvenes que buscan su primer empleo y la problemática en el sector financiero dado por el panorama económico de México.

En el primer capítulo se abordará que es y en que consiste el estrés laboral, se presentan conceptos, procesos y sus consecuencias en las organizaciones.

Posteriormente en el segundo capítulo se da luz sobre lo que son y cómo se constituye un contact center, así como sus antecedentes y las tendencias actuales en esta actividad del sector de servicios.

En el tercer capítulo se dan antecedentes de la cobranza, la banca y el crédito, como estos son factores sustanciales del sistema financiero mexicano y la problemática de la gestión de la cartera vencida bancaria.

Finalmente se hará un análisis de cómo estos factores entrelazados plantean una problemática dentro de las agencias de cobranza extrajudicial, los resultados y las recomendaciones que podrían aminorar las consecuencias correspondientes del estrés laboral.

Justificación

La civilización y la sociedad contemporánea se sitúa en un escenario de fuertes cambios tanto sociales, políticos y económicos. El ámbito laboral es uno de los más afectados de acuerdo al cambio de los hábitos de consumos de las personas. Esto genera de manera reactiva una mayor competencia entre las empresas y entre los profesionales de los distintos sectores económicos.

De acuerdo con estos cambios en la sociedad de consumo, se encuentra los que afectan al sector financiero en México, los cuales debido tanto a una economía que no crece lo suficiente para satisfacer las necesidades de la población, las personas se ven necesitadas de la obtención de un crédito el cual muchas veces no puede ser cubierto en su totalidad en tiempo y forma, aunado a una deficiente educación financiera. Esto causa que muchas personas en el País formen parte de la cartera vencida de los bancos. A su vez y en consecuencia los bancos han generado estrategias para recuperar parte de las cifras del quebranto de estos créditos. Es ahí donde aparece el gestor de cobranza bancaria, un profesional que su función principal es la negociación con estos clientes en impago, con un enfoque a resultados.

De manera individual y grupal, al interior de la organización, el aumento de las demandas de desempeño, de calidad y de resultados progresivos trae consigo cambios en la mentalidad de las personas que afrontan día a día las dificultades del trabajo. Esto genera reacciones de toda índole destacándose la tensión o el estrés.

Bajo estos grandes cambios macroeconómicos contemporáneos, los call centers (ahora conocidos como contact centers) presentan diversos problemas desde su aparición en los 80s, conforme a los embates de la flexibilización laboral y las nuevas tendencias de consumo, padecen de la constante rotación de personal, el denominado “Downsizing” (reducción de plantilla), despidos, la fusión con otras empresas y las quiebras, las cuales han costado a cientos de miles de trabajadores su posición y estabilidad laboral.

Además de las presiones a las que se enfrentan los trabajadores, hay nuevos jefes, vigilancia de la producción sistematizada por computadoras, menos prestaciones sociales y jubilación, esto aunado a la percepción de que tienen que trabajar más duro solo para mantener su nivel de vida. Los trabajadores de este sector están experimentando una mayor tensión e incertidumbre.

La exposición a este tipo de tensión constante causa reacciones negativas para el individuo tanto físicas como mentales como lo es el agotamiento físico, pérdida de concentración, actitud negativa y aversión hacia el trabajo y la organización, además de irritabilidad, ausentismo, baja motivación, y al final de una pérdida de sentido o dirección personal, en otras palabras, falta de realización.

Este trabajo intentará explicar la relación del estrés laboral entre gestores de cobranza bancaria y la productividad traducida en mayor generación de acuerdos de pago con los deudores del banco.

La investigación se hizo con gestores de cobranza de una agencia extrajudicial en la Ciudad de México del 30 de junio al 30 de agosto sobre una muestra de 20 sujetos, 10 hombres y 10 mujeres de entre 20 y 50 años.

Esto con la intención de conocer más acerca de esta profesión, este problema creciente en este tipo de organizaciones que además sufre de un alto porcentaje de estrés laboral y una productividad a veces insostenible por tiempos prolongados. La finalidad es dar luz acerca de cómo se podría prevenir o aminorar estos problemas dentro de este tipo de empresas

CAPÍTULO. -1 ESTRÉS

1.1.- Introducción a la problemática del Estrés

De acuerdo a la OIT (Organización Internacional del Trabajo) "... particularmente en América Latina, no existen suficientes estudios a profundidad que analicen por completo tanto las diferencias culturales como conductuales, que varían de un país a otro. Junto a las dificultades existentes para controlar otros riesgos laborales mejor conocidos, existe poca conciencia sobre el estrés laboral y pocos recursos para combatirlo."¹

Estudios como el de la OIT confirman que las presiones laborales son la principal fuente de estrés para los adultos como puede ser el caso de México y que estos han aumentado constantemente en los últimos años. Aunque existen estas estadísticas para apoyar estas afirmaciones, el sector privado de servicios actualmente está poniendo énfasis y atención en estos temas en parte por los resultados dentro de estas organizaciones. "La legislación de muchos países exige a los empleadores que se ocupen de la salud y seguridad de sus trabajadores. Normalmente, se considera que esta obligación incluye la gestión de los riesgos asociados al estrés, estrés laboral y sus efectos en la salud mental y física"²

El estrés puede ser además de una afección personal, un síntoma de que la organización también está enferma, para lo cual habría que buscar soluciones que partan desde la planeación y la organización de las funciones de los individuos y formalizarlas dentro de los manuales de operación e incorporarlas dentro de los

¹ Organización Internacional del Trabajo (2008) Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejos para empleados y representantes de los Trabajadores. Recuperado de http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf

² Organización Internacional del Trabajo (2004) La organización del trabajo y el estrés. Recuperado de: http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf

valores colectivos. Es por ello que el estrés es un tema de estudio en los campos de la Psicología y de las ciencias sociales y económicas, puesto que se ha mencionado los efectos que este tiene en las personas en los ámbitos donde estas se desarrollan profesionalmente, los cuales traspasan a otros ámbitos personales.

El desarrollo y avance exponencial de las comunicaciones y de las tecnologías de la información ha causado enormes cambios en la economía, en los sectores públicos y las organizaciones civiles. En el caso del sector financiero en México y sus instituciones, debido a los cambios mencionados aunados, a la feroz competencia y la preponderancia de una economía abierta y privada, han transformado la forma de cómo se captan y se les presentan servicios a los clientes, los cuales en un mercado tan competitivo exigen mayores soluciones a sus necesidades. La eficiencia y la percepción de un buen servicio causan que haya una presión constante a los colaboradores del sector debido a las demandas del mercado.

De acuerdo al boletín número 5639 La comisión económica de la cámara de diputados con base en un estudio de la Organización Mundial de la Salud menciona que “75 por ciento de los trabajadores mexicanos padece estrés laboral, lo que coloca al país en primer lugar a nivel mundial en esta categoría” el reporte también precisa que “según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OMS, las causas particulares del estrés laboral son: exceso o escasez de trabajo, horarios estrictos o inflexibles, inseguridad laboral, malas relaciones con los compañeros y falta de apoyo por parte de la familia.” Este mismo boletín afirma que “De acuerdo con la OIT, esta situación puede representar pérdidas de entre 0.5 y 3.5 por ciento del Producto Interno Bruto de los países; particularmente en México, el estrés entre los trabajadores produce mermas entre 5 mil y 40 mil millones de dólares al año”³

³ Cámara de Diputados, Comunicación Social (2015) Boletín N°. 5639 En México, 75 por ciento de los trabajadores padece estrés laboral Recuperado de:
<http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2015/Mayo/17/5639-En-Mexico-75-por-ciento-de-los-trabajadores-padece-estres-laboral>

El estrés laboral tiene consecuencias negativas tanto para la persona que lo padece, sino también para la empresa a la que trabaja. Es de incumbencia e interés de las empresas relacionadas al sector financiero puesto que este problema se transforma en complicaciones en salud, ausentismo, bajo rendimiento, desmotivación, bajo compromiso con la empresa, todo esto traducido en deficiencia en la productividad.

En síntesis, esta problemática ha partido del ámbito laboral debido a las exigencias imperantes en el mundo de las últimas décadas y los cambios socioculturales ya que transforma el cómo las personas reaccionan ante las metas propuestas, las labores asignadas, la tecnología actualizada constantemente y los compromisos personales, que en ocasiones desencadenan respuestas biológicas, psíquicas y sociales, tales como tensiones, nerviosismo, angustia, dificultad para concentrarse, desequilibrios emocionales causando situaciones que traspasan lo personal a los demás individuos. Cuando la mezcla de todas esas respuestas nocivas para el organismo se ven reflejadas en descontrol y malestar, dan lugar al fenómeno del estrés, una de las patologías de mayor frecuencia cada vez más en las sociedades industrializadas de la actualidad.

1.2.- Inicios y evolución del concepto de estrés

La aparición del concepto se vislumbra en la década de los 30, cuando Hans Hugo Bruno Selye, un joven austrohúngaro de tan solo 20 años de edad, estudiante de segundo año de medicina de la Universidad de Praga, estudio y analizo a los pacientes de un hospital los cuales, además de padecer las enfermedades diagnosticadas, tenían además síntomas comunes entre sí como lo es el cansancio, falta del apetito, baja de peso, etc. Selye definió el estrés ante la Organización Mundial de la Salud y por su investigación llevo a considerársele el padre en el estudio del estrés por el fenómeno descubierto. “Selye descubrió con el tiempo de que no solamente los agentes físicos nocivos causan estrés, sino también las demandas sociales a las que el hombre tiene que adaptarse. Por lo que se comenzó

a considerar al estrés como un fenómeno por sobretodo psicológico, aunque sea activado muchas veces por causas orgánicas.”⁴

La palabra Estrés proviene del latín *Stringere* que significa oprimir, comúnmente se utilizaba esta palabra en la física para referirse al desgaste de los materiales, se usa ahora para hacer una analogía de lo que sucede con el cuerpo y la mente humana frente al entorno y su reacción al mismo.

Autores como Melgosa (1995) da un muy general concepto del estrés como “un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se lo somete a fuertes demandas”⁵ Martínez y Díaz (2007) plantean que : “El fenómeno del estrés se lo suele interpretar en referencia a una amplia gama de experiencias, entre las que figuran el nerviosismo, la tensión, el cansancio, el agobio, la inquietud y otras sensaciones similares, como la desmesurada presión escolar, laboral o de otra índole. Igualmente, se lo atribuye a situaciones de miedo, temor, angustia, pánico, afán por cumplir, vacío existencial, celeridad por cumplir metas y propósitos, incapacidad de afrontamiento o incompetencia interrelacional en la socialización.”⁶

El estrés se ha abordado desde los enfoques fisiológicos y bioquímicos los cuales acentuaron la importancia de la respuesta orgánica –es decir que el estrés surge en el interior de la persona–. Las orientaciones psicológicas y sociales, por otra parte, han hecho énfasis en el estímulo y el entorno que genera el estrés, centrándose en factores externos.

De acuerdo con Folkman, Lazarus, Gruen y De Longis (1986) Citados por Naranjo “... diversos eventos de la vida tienen la propiedad de ser factores causantes de estrés, los cuales provocan un desequilibrio emocional. El estrés se presenta

⁴ Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007). “EL ESTRÉS LABORAL COMO SÍNTOMA DE UNA EMPRESA”. *PERSPECTIVAS*, (20), 55-66.

⁵ Melgosa, J. (1995). *Nuevo estilo de vida. ¡Sin estrés!* Madrid: Safeliz.

⁶ Martínez, E.S. & Díaz, D.A. (2007). Una aproximación psicosocial al estrés escolar [Versión electrónica]. *Educación y Educadores*, 2 (10), 11-22.

cuando la persona identifica una situación o un encuentro como amenazante, cuya magnitud excede sus propios recursos de afrontamiento, lo cual pone en peligro su bienestar. Se presentan de esta manera dos procesos: una valoración cognitiva del acontecimiento y un proceso de afrontamiento. En el primero, la persona valora si la situación puede dañarla o beneficiarla, es decir, cuánto y cómo repercute en su autoestima. En el segundo, estima lo que puede hacer o no para enfrentar la situación, para prevenir un daño o mejorar sus perspectivas.”⁷

Según Oblitas “Esta visión atribuye a la persona la acción decisiva en el proceso, al especificar que el estrés se origina en la evaluación cognitiva que hace el sujeto al intermediar entre los componentes internos y los que provienen del entorno.”⁸ Es por ello que la personalidad y la experiencia del individuo es preponderante ya que la reacción ante los estresores externos es diferente de persona a persona, dependiendo sus expectativas, entorno social y su salud lo cual determina como asimila las situaciones habituales y hasta las más demandantes física y emocionalmente. Las personas en si tienen diferentes niveles de tolerancia ante las situaciones que les atañen así como el tiempo que les es posible soportar sin afecciones un nivel de tensión alto y prolongado.

Cuando este estado de tensión se vuelve recurrente, repetitiva y con una considerable intensidad de manera crónica genera una Fisiopatología del estrés la cual se caracteriza por las siguientes fases o etapas de acuerdo a Fernández (2010):

⁷ Naranjo Pereira, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33 (2), 171-190.

⁸ Oblitas, L. (2004). *Psicología de la salud y calidad de vida*. Australia, International Thomson Editores

1- Reacción de alarma

Etapa en la cual el organismo se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas que logran aumentar su energía de manera tal que pueda escapar rápidamente del peligro si es necesario.

Indicadores: Dolores de cabeza, alteraciones en el sueño, sudoración, tensión general.

2- Estado de resistencia

Etapa en que las glándulas del estrés presentan síntomas de fatiga al no poder solucionar el conflicto que provoca una amenaza al organismo.

Indicadores: Aumento del ritmo cardíaco, hipertensión. Significativas dificultades para relacionarse con la gente.

3- Fase de agotamiento

Etapa de gran deterioro e importante pérdida de capacidad fisiológica ante la exposición prolongada a una situación estresante.

Indicadores: Angustia permanente, depresión, úlceras. Importantes alteraciones psicosomáticas.⁹

En la mayoría de los casos, las reacciones del cuerpo y de la mente son armónicas y sin consecuencias, ya que el organismo está preparado para enfrentar estas situaciones y programado para evitar las consecuencias negativas de estas situaciones controlables y comunes. Se trata del buen estrés o eustrés. Pero por otro lado cuando existe una demanda intensa y prolongada, desagradable y esta se vuelve excesiva y sobrepasa la resistencia y la adaptación del organismo en este caso se trata de un mal estrés o distrés.

⁹ Fernández, P. (2010). LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES ESTRESANTES DEL TRABAJO EN EL RENDIMIENTO LABORAL. *Invenio*, 13 (25), 111-124.

1.3.- Eustrés

El término Eustrés se le atribuye también al endocrinólogo Hans Selye, que consiste en el prefijo griego eu- que significa "bueno", y el estrés, que como se ha mencionado, se refiere a "opresión". Selye creó el término como un subgrupo de estrés para diferenciar la gran variedad de estresores y manifestaciones del estrés. Eustrés no se define por el tipo de factor estresante, sino más bien por cómo un individuo percibe ese factor estresante (por ejemplo, una amenaza negativa que dañará la estabilidad o un desafío positivo que permita el crecimiento personal). Eustrés se refiere a una respuesta positiva que se tiene a un factor estresante, que puede depender de los sentimientos actuales de control, satisfacción, ubicación y momento del factor estresante. Eustrés también se ha correlacionado positivamente con la autoestima y el bienestar de la vida de las personas. El Eustrés puede ser incómodo, pero conduce al crecimiento personal y al desarrollo de capacidades básicas de supervivencia y manejo de las situaciones en el ámbito profesional y del trabajo

María Luisa Naranjo Pereira se refiere a el Eustrés como: "El buen estrés es todo aquello que causa placer, lo que el individuo busca, quiere o acepta que suceda de forma armónica entre sí mismo, con su medio y con su propia capacidad de adaptación. El Eustrés es una forma de realización y sensación de paz y felicidad para el individuo. " ¹⁰

En el trabajo, el estrés muchas veces se puede interpretar como un reto, que generalmente denota eustrés positivo, o como un obstáculo, que se refiere a la angustia que interfiere con la capacidad de uno para realizar un trabajo o tarea. El Eustrés tiene sus efectos positivos para aumentar la productividad puesto que crea un mejor entorno para los empleados, lo que los hace funcionar mejor y costar menos en términos de eficiencia y salud laboral.

¹⁰ Naranjo Pereira, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33 (2), 171-190.

Para que exista la capacidad por parte de las personas de manejar estos estímulos de manera positiva, como unos retos u oportunidades, es necesario de un liderazgo que permita un ambiente laboral donde haya motivación inspiracional y estimulación intelectual. A este tipo de liderazgos se les denomina transformacionales.

Al respecto Peiró y Rodríguez mencionan que "...el liderazgo transformacional genera nuevos recursos y/o mejora los recursos existentes para potenciar el bienestar de los empleados. También influye sobre las creencias e interpretaciones del significado del trabajo que tienen los trabajadores, de forma que aumenta el bienestar. "¹¹

En síntesis, el eustrés es beneficioso y positivo para el organismo, es bienestar mental y emocional. Ejemplos de eustrés son la alegría, el logro de objetivos, el amor, la creatividad, la tranquilidad, la socialización satisfactoria con otras personas, y demás situaciones que son estimulantes, alentadores, fuentes de salud o de equilibrio.

1.4.- Distrés

Naranjo (2009) se refiere al Distrés como "El mal estrés es todo aquello que disgusta, todo cuanto la persona hace a pesar suyo, en contradicción consigo misma, su ambiente y su propia capacidad de adaptación. Son ejemplos de mal estrés la tristeza, el fracaso, las malas noticias, la enfermedad, las presiones excesivas, las frustraciones, la carencia de libertad , que son fuentes de desequilibrio , de alteraciones psicosomáticas y de enfermedades de adaptación. "¹²

¹¹ Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo, 29 (1), 68-82.

¹² Naranjo Pereira, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33 (2), 171-190.

Neidhardt, Weinstein y Conry (1989) citados por Naranjo Pereira, mencionan que el doctor Hans Selye definía este como la proporción de deterioro y agotamiento acumulado en el cuerpo. Un estrés excesivo debido a un estímulo demasiado grande puede conducir a la angustia; es decir, al distrés. Se rompe la armonía entre el cuerpo y la mente, lo que impide responder de forma adecuada a situaciones cotidianas. Así mismo Naranjo Pereira resume que “las respuestas exigidas por una demanda intensa y prolongada, agradable o desagradable, son excesivas y superan las capacidades de resistencia y de adaptación del organismo. En este caso se trata de un mal estrés o distrés “¹³

De acuerdo a lo escrito por Manolete S. Moscoso (2011) menciona que el Distrés “un estado marcado por sentimientos que varían en intensidad desde tristeza, inseguridad, confusión, y preocupación, hasta la experiencia de síntomas mucho más severos como por ejemplo la ansiedad, depresión, expresión de la ira, aislamiento social, y pérdida de esperanza “¹⁴ estos últimos síntomas más severos cuando el individuo está pasando una situación muy difícil en cuanto a su salud mermada no necesariamente por el trabajo.

Es este Distrés el cual se origina a partir de la reacción del individuo con su entorno, como lo asimila y como lo canaliza para la realización de sus actividades laborales, siendo estas donde se disparan las actitudes mencionadas. El ámbito del trabajo (y el hogar) es donde más comúnmente se ven reflejadas las consecuencias de estos desequilibrios. La exposición prolongada causara entonces problemas con la

¹³ Naranjo Pereira, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33 (2), 171-190.

¹⁴ Moscoso, M. (2011). EL ESTRÉS CRÓNICO Y LA MEDICIÓN PSICOMÉTRICA DEL DISTRÉS EMOCIONAL PERCIBIDO EN MEDICINA Y PSICOLOGÍA CLINICA DE LA SALUD. *Liberabit. Revista de Psicología*, 17 (1), 67-75

socialización y la ejecución de las labores, principalmente cuando estas involucran a más personas como compañeros, clientes y proveedores.

Navas (2014) citado por Naranjo, 2004 “el estrés no es algo que pertenece solo a la persona o al ambiente, ni es tampoco un estímulo o una respuesta, sino que más bien es una relación dinámica entre la persona y el ambiente.”¹⁵ El individuo se vuelve participe del distrés de acuerdo en la forma en que valora y enfrenta los acontecimientos que le afectan. Dependiendo de cómo interprete estas situaciones podría aumentar o disminuirse su sensación de estrés

“Cuando la persona funciona por debajo del umbral óptimo del estrés, el organismo está subestimado, poco solicitado física, psicológica y biológicamente. Si el reposo es excesivo, se traduce en enojo y fatiga. Por el contrario, cuando se funciona por encima del nivel óptimo, el organismo se encuentra sobre estimulado, agotado por cansancio, demasiado solicitado, sometido a una adaptación excesiva que exige una secreción importante de hormonas de adaptación (adrenalina y cortisona), responsables de efectos secundarios y de alteraciones metabólicas y orgánicas“¹⁶.

El concepto de estrés negativo se maneja como sinónimo de distrés, este problema que radica en los requerimientos de las condiciones contemporáneas tanto en lo social y lo laboral, las cuales merman la calidad de vida y en consecuencia la salud física y mental de los individuos se ve comprometida

1.5.- Estrés laboral

Se le denomina al distrés generado por las actividades o las situaciones que se dan dentro del ámbito del trabajo y lo relacionado a él. El trabajador reacciona a los

¹⁵ Naranjo Pereira, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. Revista Educación, 33 (2), 171-190.

¹⁶ Naranjo Pereira, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. Revista Educación, 33 (2), 171-190.

estímulos generados por las percepciones, experiencias, expectativas profesionales y relaciones humanas de manera horizontal con otros compañeros y de manera vertical entre la cadena de mando. El estrés influye directamente en aspectos psicológicos, físicos y sociales para el individuo.

De acuerdo con Peiró y Rodríguez: “El estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella. Estas consecuencias negativas para la persona se denominan tensión, y las fuentes de las experiencias de estrés, anteriormente mencionadas, se denominan estresores. El análisis de los estresores es muy importante en el proceso de la prevención y control del estrés laboral. Son los estímulos que desencadenan las experiencias de estrés-tensión”¹⁷

Diversos teóricos identifican no solo de que están compuestos los estresores sino también las combinaciones entre estos y la personalidad del individuo, además de las características ambientales del trabajo los cuales disparan reacciones adversas. Es así como un trabajo muy repetitivo en un ambiente ruidoso con una persona que a menudo tiene problemas de ansiedad podría causarle serios problemas de distrés laboral.

Con respecto a los factores estresores, Hackman (1993) citado por Arciniega existen tres grupos o bases de estresores: “

A) Estímulos ambientales que impregnan la configuración y el campo de acción del grupo y que afectan a todos los miembros de un grupo determinado

B) Estímulos discrecionales que los miembros se proporcionan uno al otro selectivamente, dependiendo de lo que cada uno de ellos en tanto individuos dicen y hacen concretamente

¹⁷ Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82

C) La estructura de las normas explícitas e implícitas de grupo y los modos en que los grupos imponen la adhesión a ellos”.¹⁸

Estos grupos de estresores se pueden ejemplificar de manera más sencilla de la siguiente forma: Los factores más comunes son el ambiente laboral, la satisfacción con el empleo, las características personales del trabajador, el liderazgo y administración, los sistemas y herramientas de trabajo y las relaciones interpersonales.

He aquí algunos ejemplos de estos factores:

- Trabajo con alto grado de dificultad.
- Ambiente o agentes físicos (iluminación, ruido , temperatura no aptos)
- Riesgo de accidentes (manejo de sustancias o materiales peligrosos)
- Cargas de trabajo excesivas.
- Trabajo muy repetitivo y monótono.
- Mala relación con supervisor o jefe
- Mala utilización de las habilidades del trabajador.
- Motivación deficiente o inexistente.
- Remuneración insuficiente.
- Funciones mal definidas o mal planeadas.
- Implementación de nuevas tecnologías

¹⁸ Arciniega Arce, R. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 611-634.

- Ritmo de trabajo apresurado.
- Falta de estabilidad laboral.
- Ambiente laboral conflictivo.
- Trabajo muy restrictivo o con falta de control

El control o autocontrol de los factores estresantes son determinantes para manejar positivamente el estrés, de acuerdo a Robert Karasek y en concordancia a las diferentes interpretaciones de su trabajo, lo que hace que un factor sea estresante es la falta de control del trabajador para manejar las demandas provenientes del entorno laboral. El modelo Demanda-Control de Karasek plantea que el estrés nace a partir de la disparidad entre las demandas presentes y el control que la persona tiene para hacer frente a las mismas, pero también y muy importante la libertad en la toma de decisiones que se le otorgue al trabajador.

La persona internamente podrá o buscará autorregularse como parte de su sistema, pero al no haber libertad de decisión solo llevaría al desgaste del individuo. Osorio y Cárdenas al respecto de Karasek mencionan: “Karasek ya hace una distinción entre estrés como estado interno de la persona y la tensión laboral como el resultado de la interacción entre demandas y control del trabajador, que acorde con lo encontrado en Selye (1960) se comprende, además, que el estrés es un estado del organismo que se hace manifiesto por un síndrome, el Síndrome General de Adaptación “. ¹⁹ Este Síndrome General de Adaptación está compuesto por las siguientes fases

¹⁹ Osorio, J., & Cárdenas Niño, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 13 (1), 81-90.

- Fase de alarma: Aparición del factor desequilibrante que irrumpe en la estabilidad del organismo
- Fase de adaptación y resistencia: El organismo trata de volver a su estado de equilibrio normal.
- Fase de Agotamiento: fase de adaptación y resistencia se ven superadas por la acción del factor desequilibrante

Como hemos mencionado anteriormente, las afecciones que causa este estado de tensión prolongada son diversas, algunas no aparecerán de manera inmediata, sino que serán consecuencia posteriormente a la exposición de los factores estresores mencionados después de un periodo intenso, repetitivo y extenso. De acuerdo al artículo “EL ESTRÉS LABORAL COMO SÍNTOMA DE UNA EMPRESA” estas son las consecuencias del estrés laboral:

“1. Consecuencias a nivel fisiológico: Taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta y dilatación de pupilas. Enfermedades de la piel y caída de pelo.

2. Consecuencias a nivel cognitivo: sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica y sentimientos de falta de control.

3. Consecuencias a nivel psicomotor del sistema motor: hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de

apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas y bostezos excesivos. Trastornos sexuales, ansiedad, fobias, insomnio y trastornos alimenticios.”²⁰

Para afrontar el estrés laboral de manera individual es necesario tener ciertas características en cuanto a personalidad se refiere, además de tener habilidades como saber controlar lo que se piensa y siente en relación con los acontecimientos en el ámbito laboral, saber adaptarse a los cambios, nuevas situaciones y demandas cotidianas. Además, también de tener el deseo de invertir en mejoras a la calidad de vida y las relaciones con los demás.

Para todo lo que respecta a la organización es necesario que esta identifique los factores que causan el estrés en los trabajadores, para que sean más productivos y felices con su trabajo. Para ello hay que institucionalizar y formalizar el conocimiento del manejo del estrés dentro de la misma cultura de la organización.

1.6 La influencia de cultura organizacional y el liderazgo en el estrés laboral

De acuerdo con Arciniega Arce con datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se hace mayor énfasis en los agentes físicos del trabajo como lo es la iluminación, la temperatura, el ruido, el manejo de materiales peligrosos y los riesgos de accidentes. Arciniega menciona que “no son tratadas, las causas organizacionales que inciden en el estrés. Se insiste entonces en el estudio de los factores físico-ambientales propios del trabajo, y se pasan por alto los elementos organizacionales que causan estrés.”²¹

Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de su papel en la salud de los trabajadores. Se sabe que los cambios en las organizaciones, los mercados y las tecnologías han acelerado los intercambios y el comercio de bienes y servicios,

²⁰ (2007). “EL ESTRÉS LABORAL COMO SÍNTOMA DE UNA EMPRESA”. *PERSPECTIVAS*, (20), 55-66

²¹ Arciniega Arce, R. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 611-634

los cuales aunados a un ritmo al que no se había sometido a los trabajadores en décadas o siglos anteriores, requiere la necesidad de nuevas habilidades de adaptación y nuevas estrategias para aprovechar a la plantilla productiva.

Estas nuevas estrategias deberán hacer un balance para no arriesgar la productividad y crear ambientes saludables y seguros para sus colaboradores, mejorando formas de implementación de los sistemas y condiciones de trabajo. La organización misma puede ser factor de estrés de sus trabajadores o un vehículo de bienestar de los mismos. Elementos como el clima laboral, la remuneración y el reconocimiento, una buena planeación y los valores que la empresa promueve pueden ser determinantes para que sea productiva. Estos mismos elementos están relacionados con la cultura propia de la organización. Para lograr mejoras en estos aspectos la dirección tiene un papel decisivo para dirigir los cambios y mantener la salud de los empleados.

La cultura organizacional es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores personales y culturales que determinan la forma en cómo se plantea, organiza y dirige una organización.

Para Ouchi (1982) ²² la cultura organizacional la constituyen las costumbres, las condiciones y los valores que marcan la pauta para un patrón de actividades, planeación y decisiones. Menciona que factores como la responsabilidad colectiva, las relaciones humanas basadas en el apoyo y la generosidad, la participación y autorregulación por parte de los empleados y una correcta gestión y liderazgo que permita desarrollar y dirigir los esfuerzos de las personas. Esto permitirá posteriormente como consecuencia que aumente la productividad y las ganancias de la empresa, sino también la autoestima y el bienestar de los trabajadores.

²² W. G. Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Barcelona, Orbis

Calderón, Murillo y Torres retomando las ideas de Robbins, (1994) con respecto a la cultura organizacional, esta “hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo” esto ejemplificado con respecto a las “formas de dirigir que irradian confianza y credibilidad, demuestran sensibilidad por las personas y capacidad de escucha mejoran el bienestar laboral de las personas” ²³

Cuando el personal está expuesto a un nivel intenso y prolongado de los factores de estrés se puede decir que existe un estrés crónico, la exposición es diaria a una situación que es recurrente, repetitiva y con gran intensidad, por lo que los síntomas de estrés a su vez aparecen constantemente

Para ejemplificar sobre esto son las altas metas que deben cumplir los gestores de cobranza, las cuales se van ajustando mes con mes para asegurar la productividad requerida por la institución bancaria. La intensidad de la competencia, el ritmo acelerado de trabajo y el trato constante con deudores en negociaciones ríspidas causan malestares a veces inmediatos y otras veces en el tiempo. Esto sumado a que en ocasiones se tiene que agregar tiempo a la jornada laboral para reponer o cumplir los requerimientos y demandas de trabajo, lo cual afecta en los periodos de descanso u ocio.

Para ello Gómez Rincón (2017) menciona que “La intervención del líder del equipo será siempre imprescindible para el control de estas situaciones, se deben crear estrategias con las que el tiempo pueda usarse de la manera más eficiente, adaptando los cronogramas y evaluando las estrategias que permitan que con menor dificultad se alcancen los objetivos. Así mismo el sentirse parte de un equipo y motivado puede contribuir a que las situaciones de estrés sean cada vez más reducidas. Claramente no es posible que las metas se eliminen, ...” “... el objetivo

²³ Calderón Hernández, G., & Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137.

económico de la empresa siempre será su razón de ser, pero si es posible que la manera como se den los incentivos, las estrategias, las actividades, hagan que las personas puedan encontrar el lado positivo a la actividad desempeñada”²⁴

Entre los elementos que pueden revisarse o replantearse por parte de la dirección hacia los demás departamentos, con una participación de los involucrados, se puede tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Cultura Organizacional, la cual integra también la visión y misión del negocio, consigo también el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.
- La tecnología, infraestructura y el sistema de trabajo. Esto toma en cuenta el proceso de diseño, producción y venta del producto o servicio preponderante de la organización y sus actividades auxiliares. Los materiales y las instalaciones son también del interés para mejorarse
- La gestión organizacional. Temas como la comunicación, el ambiente laboral, la gestión del capital humano.

Le antecede la revisión de la cultura organizacional a la gestión organizacional ya que es necesario contemplar las políticas y las prácticas para el factor más importante de una organización: Las personas.

Una vez que se ha logrado replantear estas facetas y directrices habrá que integrar los elementos con las personas y los grupos, creando metas comunes y acuerdos para lograr los objetivos y hacer los ajustes necesarios.

²⁴ GÓMEZ RINCÓN, LINA MARCELA (2017) ANALISIS DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS Trabajo de grado para UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16752/1/G%C3%B3mezRinc%C3%B3nLinaMarcela2017.pdf>

Peiró y Rodríguez proponen a estos factores uno más que marcará la cohesión del nuevo equilibrio: El contrato psicológico. “El contrato psicológico describe las expectativas y promesas mutuas entre empleados y empleadores sobre las condiciones laborales, el desempeño, y otros aspectos transaccionales y relacionales. El contrato psicológico juega un papel importante, ampliando la noción de ajuste dinámico entre las personas y equipos y el sistema de trabajo al ajuste entre las expectativas y valores de las personas, las políticas y prácticas de recursos humanos, los estilos de dirección y muchas otras facetas de la organización.” ²⁵

La relación supervisor-empleado es uno de los factores más comunes de estrés en las organizaciones. Cuando el liderazgo es pobre o inadecuado, contribuye al surgimiento de malas experiencias de los empleados y aminora la calidad del ambiente laboral. Como hemos mencionado es satisfactorio cuando el empleado percibe a su trabajo como un reto que le permite crecer en lo profesional y lo personal y no como una amenaza. Peiró y Rodríguez citando a (Bass y Riggio, 2006) se plantea que para lograr esto se requiere de “un liderazgo carismático o transformacional. Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada” ²⁶

²⁵ Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82

²⁶ Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82

1.7 Conclusión

Debido a los diversos teóricos las definiciones de estrés toman en cuenta la adaptación a las demandas externas, a la capacidad del individuo para controlar y manejarse y a un estado del cuerpo y la mente con síntomas y aflicciones.

Se puede afirmar que el estrés en el lugar de trabajo es normal, pero en contraparte el estrés excesivo o distrés puede interferir con la productividad y el rendimiento, afecta también la salud física y emocional y así como las relaciones personales y la vida en el hogar. Incluso este factor llega a ser determinante entre el éxito y el fracaso en el trabajo. Sean cuales sean las ambiciones individuales o exigencias en el trabajo, hoy en día, las organizaciones voltean con interés hacia los estudios sobre los efectos dañinos del estrés, para mejorar la satisfacción laboral y reforzar el bienestar dentro y fuera del lugar de trabajo.

Por ello es necesario desde la cultura organizacional tener una convicción de formar líderes que sepan dirigir y detectar estas áreas de oportunidad de la empresa para lograr los objetivos sin agotar o desgastar a los integrantes del capital humano.

CAPITULO. -2 Call Center

2.1.- Inicios del Call-Center

Durante la última mitad del siglo pasado el mundo ha sufrido intensas transformaciones a nivel tecnológico, económico, político y social. Ha sucedido la gran transformación en las telecomunicaciones cada vez más amplias, democratizadas y personalizadas, con costos más accesibles al grueso de la población. La información fluye con mayor velocidad debido al internet y a los usuarios que comparten su conocimiento. Las industrias y los productores de servicios se colocan cada vez más cerca del consumidor. Esta nueva era ha viabilizado nuevas oportunidades debido al aumento de consumo de los diferentes oferentes en el mercado, dando nuevas alternativas, soluciones y productos a esta etapa del capitalismo contemporáneo. El sector financiero no ha quedado ajeno a estos cambios se ha ido adaptando e inclusive ha sido protagonista de la implementación de los cambios que han facilitado el comercio.

Es en este escenario donde aparecen los centros de llamadas o call centers donde la inmediatez de la comunicación con el consumidor, sus necesidades y su retroalimentación son la tendencia de los negocios. Istvan Karoly Kasznar, menciona desde su punto de vista lo que es el call center: el Call-Center, es un sistema de comunicación, que, mediante llamadas, sea del consumidor, sea del ofertante de productos y servicios, acerca la demanda de la producción, y da una nueva tonalidad y elevada calificación al proceso de atención, de ventas y de acompañamiento de la realidad del consumidor en estos últimos 40 años. Ciertamente, el Call-Center vino para quedarse y sofisticarse. Por tratarse de una forma moderna de comunicación y de interacción con el consumidor, solicita de sus administradores conocimiento, agilidad, movilidad y trabajo atento. Cada persona desea obtener la información correcta en detalles, al paso que el conjunto de los solicitantes puede llegar diariamente a pedir decenas de millones de informaciones

y datos. Esto requiere una actividad planeada, organizada y capaz, para dar satisfacción a todos”²⁷

Para finales de los 70s había que satisfacer las necesidades de las empresas que requerían masificar la atención al cliente, con consumidores o clientes potenciales. Las transformaciones tecnológicas en el ámbito de las telecomunicaciones hasta el resultado de la computación, las redes celulares y la transferencia de datos vía satélite, han sido la base para que la comunicación humana intensiva e innovadora sea un nuevo puente de la economía entre particulares, empresas y entidades sociales inclusive traspasando fronteras como lo puede ser la traslación de estos centros a otros países como la India o México para atender a clientes en Estados Unidos

Jordy Micheli Thirión* al respecto menciona que los call centers surgen de la necesidad de la nueva economía de los años 70s “En Estados Unidos, en el año 1973, la firma Rockwell creó el primer centro de llamadas entrantes para atender las necesidades de la empresa de aviación Continental. Se confirmaba así, a inicios del decenio de los años setenta, la capacidad masiva del telemarketing (telemarketing) como instrumento novedoso que aceleraba las transacciones del mercado. Desde entonces la industria ha presentado un notable desarrollo innovador, y la investigación para mejorar Industria de centros de atención telefónica y telemarketing: paradigma de la economía de masas basada en las tecnologías de la información y la comunicación” ²⁸

La telefonía ha permitido que la actividad de venta, cobranza o atención al cliente rompa la barrera presencial y de las distancias, facilita la inmediatez de una

²⁷ Kasznar, I. (2008). ADMINISTRACIÓN DE CALL-CENTER ANTE EXIGENCIAS DEL CONSUMIDOR. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2 (3), 59-72.

²⁸ Michely Thirion, Jordy (2007), COMERCIO EXTERIOR COMERCIO EXTERIOR , VOL. 57, NÚM 3, pag 218, <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/5/Micheli.pdf>

necesidad de solución y su manejo integra la obtención de datos muy valiosos que los clientes generan que pueden ayudar a afrontar los desafíos de una economía más pujante y hambrienta de nuevos productos y servicios.

2.2.- Que es un Call Center

Hoy en día es muy común que se haya tenido que usar un centro de llamadas de alguna compañía que nos presta un servicio o que uno de estos centros se haya comunicado con nosotros para realizar una encuesta, vendernos un producto o para pedirnos que se realice un pago de un servicio consumido con anterioridad.

Tenemos entendido que un Call Center es una oficina con computadoras y líneas telefónicas donde hay agentes que realizan llamadas constantemente con números que toman de una base de datos. Normalmente asociamos el call-center con el telemarketing o telemercadeo, que es la colocación de productos o servicios con nuevos clientes, pero las facetas de esta herramienta de las organizaciones va más allá, son cada vez más complejos y variados los motivos por los cuales se puede estar en contacto con un cliente.

Para Kasznar, Istvan Karoly, "Call-Center significa Centro de Llamada. Esto es, corresponde al local central que el consumidor llama, para obtener atención, apoyo, instrucción, información, acuerdo, desacuerdo y otros servicios, en una o más demandas que presente. Lo que caracteriza el Call-Center es el uso de una o más tecnologías de telecomunicación y comunicación, que permiten evitar el acto de deslocalizar de un espacio geográfico para otro, sea los consumidores, sea los proveedores de bienes y de servicios." ²⁹

²⁹ Kasznar, I. (2008). ADMINISTRACIÓN DE CALL-CENTER ANTE EXIGENCIAS DEL CONSUMIDOR. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2 (3), 59-72.

Entre las tecnologías utilizadas para contactar con los clientes o usuarios están:

- Plataformas integradas de computadoras y servidores
- Redes de telefonía;
- Sistemas de recepción y envío de fax
- Software de gestión de enormes bases de datos

La definición de Call center, en general, se dirige al ámbito tecnológico, en cuanto a la estructura, el diseño de hardware como lo son las estaciones de trabajo, servidores, computadoras, redes, etc. Y software como son programas de gestión de bases de datos, de comunicación, administrativos y de control de actividades a través de los sistemas. Aunque es importante facilitar el trabajo humano, se podría decir que este factor es tal vez lo más importante. Las personas, como en cualquier organización que tiene preponderancia el trato con otras personas, es el factor determinante del éxito.

Jordy Micheli Thirión* con respecto a esto menciona que “La esencia del proceso de trabajo es una telenegociación entre el usuario telefónico y el teleoperador que puede ser iniciada por el primero (llamadas in bound) o por el segundo (llamadas out bound). Esta telenegociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias (una compra de una pizza, de un boleto, la solicitud de una información, etcétera) o bien la complejidad de una atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja. Entre los casos extremos de complejidad se encuentran los de call centers públicos de atención a necesidades de ciudadanos (información de procedimientos, localización de personas, situaciones de crisis, etcétera).”³⁰

³⁰ Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 3 (5), 49-58.

Esto aporta a las organizaciones que emplean un Call-Center propio o tercerizado, la facultad de concentrar las comunicaciones con los clientes de manera especializada, segmentada y focalizada en un objetivo. Esto ayudara a gestionar de manera más ágil la necesidades internas y externas de la organización, se resolverán las demandas del consumidor y se direccionara más correctamente los asuntos con las personas adecuadas y especializadas con mayor rapidez y eficacia.

Kasznar identifica además otra ventaja “un segundo elemento importante del Call-Center es el de traer para sí mismo, concentrar en un único punto, cierto tipo de atención o de oferta. Como el cuerpo directivo, los responsables de la toma de decisiones se encuentran necesariamente en estos centros, esto implica en que la toma de decisiones a favor de la empresa y del consumidor es más rápida. Tiene menos barreras, y esto significa mayor eficiencia en el proceso decisorio, como la asunción de menores riesgos de ocurrencia de errores. En vez de diseminar fuerzas, de crear múltiples células de atención al cliente, lo que inmoviliza más y crea costos más altos, un centro unifica esfuerzos. Luego, el centro crea escalas, con la formación de una estructura de porte más significativa, y entre ellas las economías de escala.”³¹

Otra ventaja que provee la utilización del call-center es el uso racional de los recursos de la empresa, al concentrar en un solo sitio dentro de la estructura de la organización, la gestión de las comunicaciones se obtiene de manera inmediata la información necesaria para poner en marcha sus funciones y dirigir sus esfuerzos.

³¹ Kasznar, I. (2008). ADMINISTRACIÓN DE CALL-CENTER ANTE EXIGENCIAS DEL CONSUMIDOR. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 2 (3), 59-72.

2.3.- El Call Center y el Contact Center en la actualidad

Hoy en día un centro de llamadas o call center es una oficina centralizada, una unidad o departamento de una empresa (o una empresa especializada) que se utiliza para recibir o transmitir un gran volumen de solicitudes por teléfono. Un centro de llamadas entrante es operado por una compañía para administrar soporte de llamadas o solicitudes entrantes o consultas de información de los consumidores. Los centros de llamadas salientes se operan para telemarketing, solicitud de aportaciones para una causa o proyecto, cobro de deudas e investigación de mercado. Proporciona a la empresa los elementos necesarios para establecer una relación mutuamente beneficiosa con sus clientes y proveedores con un servicio telefónico centralizado con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas. La mayoría de las grandes empresas utilizan estos centros de llamadas para gestionar el contacto con sus clientes. Estos centros pueden ser un departamento añadido a la organización o puede ser tercerizado con un proveedor del servicio que se acopla a la organización que es dueña de la cartera de clientes a esto se le conoce como Outsourcing Call Centers

La diferencia con el Contact Center radica en que este es un lugar para el manejo centralizado de las comunicaciones individuales, incluidas cartas, faxes, mensajes SMS, soporte en técnico en vivo, redes sociales y correo electrónico. Este centro de contacto tiene un espacio de trabajo para los agentes (profesionales de ventas o gestores operativos, atención al cliente o técnicos de soporte) con estaciones de trabajo que incluyen una computadora para cada agente, un teléfono u audífonos conectados a un servidor de telecomunicaciones, además de una o más estaciones de supervisión y monitoreo. Puede ser operado de forma independiente o en red con centros adicionales de atención, muchas veces vinculados a una red informática corporativa, con programas de administración de clientes y bases de datos y a su vez cumple como sistema abierto con el exterior para el contacto con el cliente u

objetivo por medio de voz y datos, los cuales se vinculan a través de un conjunto de tecnologías llamadas integración de telefonía informática.

En síntesis, el call center y el contact center como evolución del primero, son puntos centrales desde donde se gestionan las relaciones entre los departamentos de la empresa, la relación con el usuario y el cliente. A través de estos centros de contacto, la información valiosa sobre la empresa se enruta a las personas adecuadas, a los contactos que deben rastrearse y los datos que se recopilarán. La información obtenida será vital para la dinámica y estrategia adoptadas por la empresa. Es por ello que en la actualidad este tipo de empleos se vuelvan cada vez más especializados con requerimientos de capacitación y adiestramiento constante. Se adecuan al mercado y a las necesidades que surgen del mismo, es por ello que la información que provee el mismo cliente y las habilidades del negociador o gestor que realiza o recibe las llamadas es un recurso muy valioso que dará el perfil de los consumidores donde una buena dirección y liderazgo sabrá aprovechar conforme a los intereses de cada organización.

No debemos perder de vista que “un Call Center está integrado por seres humanos, con sentimientos, pensamientos y propuestas que deben ser escuchadas y evaluadas. Nuestros clientes no deben ser considerados como una estadística fría, su llamada va más allá de una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y el fortalecimiento del negocio.”³²

³² Javier Vásquez Aguilar (2003) Portal de negocios Gestipolis

<https://www.gestipolis.com/definicion-call-center/>

2.4.- Call center en México

México gradualmente se ha posicionado como uno de los países más competitivos para invertir en un contact center, la profesionalización del sector y las certificaciones a las que se ven sujetos hacen cada vez más atractivo al país para las grandes compañías transnacionales. De acuerdo al periodista Oso Oseguera: “El servicio que dan los call centers representa ahorros de hasta 30% a las compañías que las contratan; y hasta 2010 las principales empresas del ramo gozaron de gran crecimiento. “³³

En el caso mexicano se tiene registro que a finales de los años ochenta, debido a la masificación del consumo y al requerimiento de nuevos servicios, el uso de call center fue punta de lanza con la empresa Ticketmaster con la venta de boletos para espectáculos y con la entidad gubernamental con Locatel para la localización de personas y vehículos. Sumado a esto las entidades financieras como los bancos sumaron entre sus áreas de trabajo los call centers. Micheli menciona que “los grandes bancos habían iniciado el uso de call centers para atender clientes. Se trataba de una fase económica con un importante crecimiento (3.73 % anual durante el período 1988-1994) y se gestaba el inicio de la fase de globalización de servicios en el país.”³⁴

Fue durante la crisis de 1994 cuando se desarrolló una de las ramas del call center que más auge han tenido a la fecha y es el de la cobranza. Esta rama llegó a conformar un sector especializado de agencias de cobro, ya que la insolvencia

³³ Oso Oseguera (2012) México, atractivo para tener más call centers – Portal de Noticias de Negocios Mexican Business Web <https://www.mexicanbusinessweb.mx/4024/mexico-atractivo-para-tener-mas-call-centers/>

³⁴ Micheli Thiri6n, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Pol6tica*, 3 (5), 49-58.

generada por la mencionada crisis, causo que muchos clientes bancarios no pudieran pagar sus créditos a tiempo. Micheli (2007) al respecto, anota que: “la caída económica generalizada trajo un florecimiento de un sector de call centers dedicados a recuperar adeudos y en algún caso ello fue fuente de innovación, como lo muestra un inicialmente pequeño call center (Atención Telefónica) cuya campaña consistía en ofrecer crédito a los deudores del naciente servicio de telefonía celular que habían optado por no pagar y tampoco seguir usando el aparato. Esta estrategia fue exitosa y con el tiempo se convirtió en el sistema Amigo, el principal mecanismo de masificación de Telcel.”³⁵

Durante este periodo aparecen los primeros gigantes de este sector. Una de estas empresas es Tecmarketing, perteneciente a Telmex en el año 1996 y la otra es Teletech filial de la empresa estadounidense del mismo nombre, la cual aparece en México en el año 1997 para aprovechar la creciente necesidad por parte de las empresas de este tipo de servicios.

Para el inicio de la década del 2000 hay cambios sustanciales en la industria del Call center, factores como la globalización ya más adoptada por las políticas económicas y las empresas con la consecuente competencia abren nuevos horizontes para la banca extranjera que absorbe a la banca local. Con ello se masifica aún más la comercialización de servicios financieros, con esto se facilita la obtención de créditos que hacen más proclives al consumo a las clases populares y a las clases medias. Esto es clave para que un gran porcentaje de personas en su mayoría jóvenes tengan acceso al uso de la telefonía celular. Esto amplió todavía más el panorama de clientes potenciales por parte de los call centers. El sector público no ha sido ajeno a esto ya que prácticamente cualquier cabecera municipal,

³⁵ Micheli Thiri6n, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Pol6tica*, 3 (5), 49-58.

estatal y federal con sus respectivas secretarías tienen algún área de atención ciudadana vía telefónica.

La apertura de mercados no solo se ha visto sustentada en el intercambio de bienes sino también en el de servicios, es donde el call-center ha tenido también un gran impulso con agentes bilingües para atender a clientes de otros países como Estados Unidos y Canadá, también para atender al mercado hispanohablante en estos países como consecuencia de la migración de gente de Latinoamérica con estos destinos.

De acuerdo a datos del Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT) que Micheli recopila "Para la economía nacional en su conjunto, esta industria representa el 0.48% del PIB y su tasa de crecimiento anual es 20%".³⁶ Tan solo en la ciudad de México operan más de 3000 call centers de diferentes tamaños y servicios. Esta tendencia ha de posicionar a México entre los primeros lugares a nivel mundial en los próximos años.

Para principios de esta década se estimaba el panorama de la siguiente manera en el artículo de los periodistas Martín Montero y Fernando Pedrero: "Para los próximos años esta tendencia favorable beneficiará a México en cuanto a inversiones. María Eugenia García, directora general del IMT estima que el crecimiento de esta industria a nivel mundial en los próximos años será de casi 30%, al pasar de 13.6 millones a 17.6 millones de estaciones de call centers hacia 2010. No obstante, en América Latina será explosivo al tener un aumento de 94%, convirtiéndose en punta de lanza México, que es el principal mercado".³⁷

³⁶ Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfinés de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 3 (5), 49-58.

³⁷ Montero, Martín y Pedrero, Fernando (2007) Call Centers en México, Portal periódico El Universal consultado en <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/56797.html>

María Eugenia García, directora del Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT). Citada por Oseguera afirma que “Alrededor de 21% de las estaciones de trabajo ubicadas en México y que se dedican a estos servicios se han ganado la confianza de otros países como Estados Unidos, Canadá, y también de América Latina” además destaca que “la industria genera en México 480,000 empleos directos, y 292,500 indirectos con 336 posiciones de trabajo. Cada año, el sector se consolida más en el extranjero y ya compite con India, Argentina y Colombia”.³⁸

De acuerdo a un estudio del instituto Zagada de Estados Unidos (2007) recopilado por Alonso (2010) En el caso mexicano existen “33,000 teleoperadores laboran para un mercado bilingüe con 70 por ciento de estos agentes bilingües que atienden directamente llamadas provenientes de Estados Unidos. También proporciona información sobre las principales ciudades en las que se desarrolla esta industria en el país, entre las cuales destacan la Ciudad de México, Monterrey, Puebla, Tijuana y León”.³⁹

Un ejemplo de una de las ramas concernientes a esta investigación es los despachos de cobranza existentes. Con datos de la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C, en su portal se puede contabilizar más de 50 agencias afiliadas en torno a esta asociación la cual ha fungido como ente

³⁸ Oseguera, Oso (2012) México, atractivo para tener más call centers – Portal de Noticias de Negocios Mexican Business Web <https://www.mexicanbusinessweb.mx/4024/mexico-atractivo-para-tener-mas-call-centers/>

³⁹ Alonso Ramos, José Jonathan (2010) Tesis de grado para el Colegio de la Frontera Norte recuperado de https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/files/Copy%20of%20TESIS_Alonso%20Ramos%20Jos%E9%20Jonathan.pdf al mes de Julio de 2018

conformado para formalizar un esquema de autorregulación de prácticas de cobranza a nivel internacional.⁴⁰

Y de acuerdo con bases de datos del portal de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros se puede encontrar cerca de 660 despachos de cobranza en México lo cual nos puede dar una idea general de cómo se desarrollado la industria del call-center en su ramo de cobranza. Más adelante se especificará más a detalle lo concerniente a los despachos de cobranza.⁴¹

2.5.- Conclusión

El call center logra su aparición a finales de los años 70s con el fin de satisfacer las necesidades de masificación de contacto con el consumidor. Las transformaciones que ha logrado la tecnología ha sido lo que ha permitido que gran parte de la población haya estado en contacto alguna vez con alguno de estos centros de contacto. Esto ha sido potencialmente beneficioso para la economía de los mencionados consumidores y los demás participantes del mercado como también las entidades empresariales y gubernamentales. México ha sido participe de esta tendencia en la economía con su papel de economía emergente la cual ha aprovechado su situación geográfica y características para crear nuevas posiciones de trabajo para jóvenes y brindar servicios a las empresas nacionales y extranjeras. La tarea de cobranza es una de las actividades que se ha visto mayormente beneficiada con la utilización de estas herramientas para las organizaciones financieras con el fin de resarcir los quebrantos por los deudores y la disminución de costos correspondientes.

⁴⁰ Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C,
<http://www.apcob.com.mx/directorio.html>

⁴¹ Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros
<https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-de-los-despachos-de-cobranza-contratados-por-las-entidades-financieras>

CAPÍTULO.- 3 COBRANZA

3.1.- La banca, el crédito y la cobranza (generalidades)

En su concepción más amplia la cobranza es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Esto incluye el pago de documentos como Facturas, Pagares, Letras de cambio u otros títulos y valores.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, la cobranza es un: **Conjunto de actividades que se realizan, fuera de un procedimiento judicial para la recuperación de cantidades de dinero que adeuda el cliente, cuyo origen es un crédito, préstamo o financiamiento otorgado por una Entidad Comercial.** ⁴²

La cobranza es parte fundamental del comercio de bienes o servicios. Es la retribución a un beneficio y es lo que permite sostener la actividad económica humana. Se podría afirmar que aparece a partir de los primeros intercambios de los primigenios grupos humanos los cuales se caracterizaban por hacer el denominado trueque entre los excedentes de lo que producían. Este tipo de comercio se manifestó de manera extensiva hasta la aparición de la moneda.

Durante la Edad Media, aparecieron las grandes y extensas rutas comerciales que unían grandes regiones de Asia, África y Europa donde se atendía la alta demanda de bienes y mercancías, la humanidad empieza a intercambiar así también con

⁴² Diario Oficial de la Federación (2015) Disposiciones de carácter general en materia de despachos de cobranza a que se refiere el artículo 17 Bis 4 de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros. Consultado en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5405772&fecha=01/09/2015

servicios, tecnología, conocimiento y cultura lo cual se vuelve preponderante para el desarrollo de regiones en cuanto poder económico, político y militar.

A finales de la Edad media surge una entidad monetaria que facilitaría el comercio y el aseguramiento de valores, este sería denominado como Banca. “En cuanto al origen de la palabra banco, se sabe que es el derivado del nombre del mueble que utilizaban los cambistas italianos” ⁴³ . Es entre sus actividades cambiarias es que aparecen los grandes financieros privados. Estos financieros privados amasan su fortuna a partir de cobrar una comisión entre proceso cambiario, ya que anteriormente por razones religiosas estaba prohibido la utilización del interés y la usura.

De acuerdo con la Real Academia Española la palabra crédito proviene la etimología de la palabra que tiene un origen latino *credĭtum* y la define como la cantidad de dinero u otro medio de pago que una persona o entidad, especialmente bancaria, presta a otra bajo determinadas condiciones de devolución. Crédito significa cosa confiada, tener confianza o la confianza en que se basará el crédito que nos dé una persona o una entidad. Una parte acreedora cambiará una riqueza presente por una futura a otra parte, la cual desde el momento del cambio pasará a ser la parte deudora. Entre las condiciones más comunes es la obtención de la cantidad confiada más un interés el cual es una cantidad agregada como ganancia o lucro por el capital.

“Inicialmente y durante siglos, los primeros banqueros fueron exclusivamente judíos, que no eran alcanzados por las leyes de la iglesia y cuya principal función fue la de prestamistas”. ⁴⁴ Estos prestamistas formaron asociaciones las cuales tuvieron fuerte influencia en las decisiones de los gobernantes, puesto que estos financiaban parte de las acciones bélicas de las naciones

⁴³ Guerra Martínez, Claudia (2002) Fusiones Bancarias: El Caso Bancomer (Análisis de Notas Periodísticas e Investigación) Tesis para la Universidad Nacional Autónoma de México

⁴⁴ Ibid

“Por su parte, los cristianos realizaron operaciones como la asociación en empresas comerciales a través de créditos autorizados por la iglesia, y por los que participaban en utilidades en lugar del cobro de intereses.”⁴⁵ . El no participar directamente como prestamistas, llevo a al atraso frente a su contraparte judía. Esto también era un freno en la economía puesto que la inversión o el consumo estaba inmóvil dentro de las clases más desprotegidas.

“Fueron los siglos del XII al XIV cuando se crearon una gran variedad de operaciones: depósitos a interés, préstamos, anticipos, giros, inversiones, así como, el perfeccionamiento de la contabilidad y el sistema de partida doble.” Es aquí donde aparece la separación de las actividades financieras de las comerciales.⁴⁶ A su vez aparecen los denominados Montes, instituciones de empeño para abatir la necesidad de dinero por parte de los más pobres.

En los tiempos del descubrimiento de América, las guerras por controlar el nuevo continente y las vías marítimas esto sumado a los posteriores movimientos de independencia frente a la influencia europea, cambian el panorama de la banca como era conocida. Guerra (2002) al respecto menciona que “ la moneda de oro que fuera el medio de cambio los últimos siglos de la edad Media y sustituida por monedas de plata, y la existencia de las rapiñas, provocaron que cambiara el rumbo del desarrollo económico, los tráficos marítimos cambiaron del Mediterráneo al Atlántico, debilitándose por causa de las guerras, el cambio de moneda provocó alteraciones por el valor del título y peso de las mismas, finalmente los saqueos y robos agravaron la ya difícil economía de los Estados Europeos. “⁴⁷ Esto se suma al exceso de crédito durante la época que lleva a las bancas europeas a una crisis

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid

general. Siendo algunos de estos factores clave del debilitamiento y control sobre las colonias en América.

El desarrollo de la banca europea se fue gestando gradualmente con la aparición de nuevos bancos e instituciones financieras relacionadas, mismas que lograron permanecer durante algún tiempo gracias al perfeccionamiento de sus funciones. “La mayoría de los bancos en sus inicios habían sido Montes de Piedad, que luego de algún tiempo, o bien, luego de problemas en los mismos, se fueron fusionando con otros Montes para dar paso a instituciones bancarias” ⁴⁸

El caso de Inglaterra es uno de los más representativos de la época puesto que gracias al impulso que dio la Reyna Isabel a la industria y el comercio hacia los años finales del siglo XVI y a la conformación del banco de Inglaterra a finales del siglo XVII esto para que en el año 1844 se establezca la primera centralización bancaria, con lo cual se prohibía la creación de nuevos bancos emisores, volviendo al Banco de Inglaterra una institución financiera controlada por el estado. “Una de las aportaciones más importantes fue la creación de billetes de banco como sustituto del dinero metálico. Al Banco de Inglaterra se deben grandes aportaciones históricas como: el cheque, las notas de caja, las letras de cambio, los pagarés y las obligaciones” ⁴⁹

Intervenir en las actividades bancarias se volvió una tendencia de los estados europeos por controlar la emisión por medio de reglamentación y hasta la nacionalización de entidades financieras privadas, en muchos de estos casos se dio paso a fracasos económicos y malos manejos de estas instituciones Y en otros casos hubo éxito debido a la creación y auge de nuevos bancos y marcos regulatorios que se adaptaban a cada estado europeo.

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

3.2.- La Banca en México

De acuerdo con el documento de sobre los orígenes de la banca de la Asociación de Bancos de México: La primera institución de crédito prendario, no banco, que se estableció en la entonces Nueva España fue en 1774 el Monte de Piedad, subsistente hasta la actualidad, fundado por Pedro Romero de Terreros ⁵⁰

En la Nueva España debido a las reformas borbónicas y la corona española se fundaron instituciones de crédito para sustituir a la iglesia (quien era el mayor prestamista en épocas anteriores) y a los grandes mercantilistas de la época, así, en 1782 se creó el Banco Nacional de San Carlos y Posteriormente en 1784 se creó el Banco de Avío de Minas, éste se dedicaba principalmente al crédito de avío los cuales estaban destinado a fomentar el comercio y el desarrollo de la Nueva España. Los Borbones tuvieron como prioridad dentro de sus reformas el aspecto económico y el comercio ya que consideraban que esto permitiría la recuperación de España en términos económicos.

Ludlow y Marichal citados por Meléndez Rodríguez (1998) mencionan que durante las primeras décadas de la independencia surgen diferentes proyectos sobre los cuales se busca consolidar la nación. Uno de ellos. Es presentado por parte de Lucas Alamán en el cual se busca formar un Banco estatal que impulse y motive la producción industrial; para 1830 nace el Banco de Avío, ⁵¹ el cual debido a la problemática de la época y por decreto de Antonio López de Santa Anna desapareció en 1842.

⁵⁰ Asociación de Bancos de México, (2014) Breve síntesis de sus orígenes (1830 - 1910) con información de Enrique Martínez Sobral, Estudios elementales de legislación bancaria, México, Tipografía de la Oficina impresora de Estampillas, 1911, 387 pp.; José Antonio Ruiz Vázquez, "Aspectos financieros y monetarios", pp. 408-409, en México en el siglo XIX (1821-1910). Historia económica y de la estructura social, México, Nueva Imagen, 1980, 525 pp

⁵¹ Meléndez Rodríguez, Jaime Eduardo Historia Institucional del Monte de Piedad Vidal-Ruiz de Puebla 1890-1985 (1998) Tesis para la Universidad de las Américas Puebla recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhi/melendez_r_je/

México ya independiente, en 1830 se creó un sistema monetario y bancario más acorde, con el fin de solucionar una crisis económica por la que pasó el país debido a las luchas entre los liberales y los conservadores que ocasionaron diversos problemas de endeudamiento dentro y fuera de México.

De acuerdo con Turrent Díaz, “La banca en la historia de México se inicia en 1864, a partir del establecimiento en la Ciudad de México de la sucursal de un banco británico: The Bank of London, México and South América, en el inglés original.” En el gobierno de Maximiliano de Habsburgo se creó el Banco de Londres, inició sus funciones el 1 de agosto de 1864 como sucursal del banco inglés The London Bank of México and South América que fue la primera banca comercial en México, de origen capital inglés, las operaciones que se realizaban eran depósitos, créditos a la industria y al comercio, emisión de billetes, compra y cambio de monedas y operaciones de cobranza.⁵²

El Banco Mercantil Mexicano inicia operaciones el 27 de marzo de 1882. En el Consejo de Administración participaban personajes de la época muy importantes como Porfirio Díaz, Rafael Dondé, José María Roa Bárcena, Indalecio Sánchez Gavito, Antonio Escandón y Nicolás de Teresa. El Banco Mercantil Mexicano operaba sin concesión del gobierno esto sumado a que había un descontrol con la creación de bancos hasta 1884 cuando debido a una crisis se vio forzado a fusionarse con el Banco Nacional Mexicano por motivaciones y gestión gubernamental del entonces presidente Díaz, el cual creó el Banco Nacional de México

Durante el Porfiriato, se impulsa a los bancos como instituciones de crédito, por la necesidad de la creciente industria y el ascenso de una clase capitalista. Es aquí

⁵² Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

cuando se inicia la transición del mercantilismo como sistema económico dando paso al capitalismo financiero

En 1896 el entonces ministro de Hacienda de Porfirio Díaz, José Ives Limantour inicia los trabajos para expedir una ley para regular la actividad bancaria., se decidió promulgar el Código de Comercio. Y durante esta época histórica se incrementó el número de bancos comerciales y el fortalecimiento de los ya existentes como el Banco Nacional Mexicano. Los cambios legislativos de Díaz en su periodo dieron paso al control de la emisión de billetes y un ordenamiento de las primeras instituciones de crédito. El Banco Nacional de México, el único que tenía la facultad de emitir billetes, lo cual se convirtió de facto en el banco central.

En 1897 se crea la Ley General de Instituciones de Crédito, la cual busca reorganizar y regular el sistema bancario, controla la emisión de billetes y rige las normas reglas para el establecimiento de bancos y sus operaciones a nivel nacional.

Se formalizó la diversificación de las instituciones de crédito que serían los bancos comerciales: bancos hipotecarios y bancos refaccionarios. Los cuales facilitaron las operaciones tanto de la agricultura, industria y manufacturas

Durante el periodo de 30 años de Porfirio Díaz, la banca y el crédito tuvieron un enorme desarrollo a causa de la progresiva comercialización de la vida económica. Hasta la fecha se considera que sus reformas y legislaciones han sido una de las más importantes en la historia del desarrollo de la banca en México.

Ya entrada la transición provocada en la vida pública por parte de la Revolución y al final de esta, la banca sufría de diversos quebrantos provocados por la guerra y por razones políticas. “Francisco I. Madero fue una mera continuación de la herencia recibida del Porfiriato. Así, durante esa administración volvió a prevalecer un criterio favorable a la pluralidad de bancos emisores. El gobierno de Madero, a través de la

Secretaría de Hacienda, intentó incluso aumentar el número de bancos de emisión con el objeto de ampliar la red bancaria del país. “⁵³

Es al término de la Revolución que se vive una de las épocas más difíciles para los bancos de la época en cuanto a cartera vencida o de difícil cobro, puesto que “Los quebrantos que se resintieron provinieron de tres fuentes: de los saqueos sufridos por las instituciones durante la contienda, de los daños causados a los acreditados de los bancos y de los préstamos obligatorios”⁵⁴ que el régimen de Victoriano Huerta impuso a los bancos locales en el periodo posterior a la Revolución.

Durante régimen del presidente Plutarco Elías Calles se puso en marcha la rehabilitación y el desarrollo bancario del país. Se constituye el Banco de México, en 1925 el cual funge como banco central del sistema financiero.

Ya entrado el periodo de la segunda guerra mundial, en México las nuevas leyes promulgadas como Ley Bancaria de 1941 , fortalecían y ampliaban las diferentes instituciones de sistema bancario lo cual al término de la guerra propicio la conformación de fuertes grupos financieros con miras a un nuevo modelo de banca universal o de incorporación donde un “banco de depósito conseguía agrupar como filiales a una financiera, una hipotecaria, un departamento de ahorro y un departamento de fideicomiso. Más adelante, el proceso continuaba” ... “mediante la adquisición de una compañía de seguros y otra de fianzas, un almacén general de depósito y una casa de bolsa. Más tarde ese cuadro de organización se completó mediante la incorporación de una entidad de arrendamiento financiero y

⁵³ Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

⁵⁴ Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

probablemente una filial dedicada al factoraje “⁵⁵ Esto anteriormente era imposible ya que las leyes mexicanas solo permitían la especialización de este tipo de entidades financieras.

Fue hasta los años 70 que aparece la figura de la banca múltiple conforme a la Ley Bancaria de 1978 “La banca múltiple se definió como una sociedad autorizada para ejercer las siguientes operaciones: depósito, ahorro, intermediación financiera e hipotecaria y operaciones de fideicomiso.”⁵⁶ Fue en este periodo donde las grandes instituciones de banca múltiple tuvieron su aparición como Comermex, Banamex, Banco Internacional, Banco del Atlántico, Serfin y Bancomer.

Periodo oscuro para la banca fue el sexenio de José López Portillo, donde se expropió a la banca privada con el argumento de que habían obtenido ganancias excesivas en la prestación de un servicio público concesionado creando un perjuicio por su posición en el mercado como monopólica y discrecional. A pesar de ello no se expropió a los bancos de capital extranjero como lo era la representación en México de CITIBANK. Estas medidas fueron tomadas debido a la persistente crisis y sumado a esto fue la contracción de los mercados externos para los productos de exportación de México y el encarecimiento y menor disponibilidad de crédito externo.

De acuerdo con Turrent: Las acciones de austeridad y ajuste en materia de política económica que se habían aplicado para contener la crisis no habían dado resultado principalmente por la cuantía de las fugas de capital. La crisis económica que se había padecido al menos desde mediados de 1981 había sido causada por dos

⁵⁵ Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

⁵⁶ Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

fenómenos: la contracción de los mercados externos para los productos de exportación de México y el encarecimiento y menor disponibilidad de crédito externo.⁵⁷

En el sexenio de Miguel de la Madrid tuvo que atravesar difíciles momentos para el país, el cual tuvo que indemnizar a los banqueros expropiados, proceso que duró hasta 1985 donde Bancomer y Banamex fueron los que tuvieron mayor porcentaje de indemnización entre las 49 instituciones. Durante su periodo presidencial se dio marcha a una situación que no había vivido México como es la dirección de la banca en manos del sector público, a pesar de que De la Madrid no estaba de acuerdo con ello.

Una vez ya terminado el proceso, dio un cambio de nueva cuenta al conformar una banca mixta con la apertura a un 30% de participación de inversionistas privados y en el caso de las entidades filiales de estos bancos que tenían actividades diferentes a la bancaria, se promovió su privatización como lo eran por ejemplo las casas de cambio. Al final de este proceso y luego de numerosas fusiones se pasó de 60 bancos que había al fin del sexenio de López Portillo a 19 bancos a finales de 1985.

A pesar de la desconfianza del mercado en la banca los números de la banca no decayeron puesto que hubo un aumento de la captación bancaria y el ahorro aumentó, siendo el crédito uno de los referentes que vieron un importante crecimiento. Turrent menciona que “la cartera de crédito medida como proporción del PIB se incrementó de 17 por ciento en 1982 a 25 por ciento en 1987.”⁵⁸

⁵⁷ Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

⁵⁸ Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

Aunque el proceso de privatizaciones se vio iniciada en el periodo de De la Madrid, solo fue un bosquejo de la nueva política económica y el nuevo enfoque hacia la economía abierta y privada que era la tendencia por los países occidentales bajo la gran influencia de Estados Unidos. Los cambios más dramáticos se lograron durante el periodo de Carlos Salinas de Gortari.

Fue este periodo entre 1988 y 1990 cuando se inicia la privatización de la banca y a su término del proceso en 1992, esto con base a su nueva perspectiva económica y las modificaciones legislativas que se aplicaron en estos años: Turrent al respecto menciona que “En el orden Constitucional, hubo que modificar nuevamente el pasaje correspondiente del artículo 28 para permitir la participación de agentes privados en la prestación del servicio de banca y crédito. En ese mismo orden, se tuvo que reformar el artículo 123 de la Carta Magna para adaptar las condiciones de trabajo en la banca –ya con el permiso de sindicalización— a un régimen de propiedad privada.”⁵⁹

Al final de este proceso este fue el orden de las privatizaciones conferidas:

- Multibanco Mercantil (junio de 1991)
- Banpais (junio de 1991)
- Banorte (agosto de 1991)
- Bancreser (agosto de 1991)
- Banamex (agosto de 1991)
- Bancomer (octubre de 1991)
- BCH (noviembre de 1991)
- Serfin (enero de 1992)
- Comermex (febrero de 1992)
- Banco Mexicano Somex (marzo de 1992)

⁵⁹ Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

- Banca Promex (abril de 1992)
- Banoro (abril de 1992)
- Banorte (junio de 1992)
- Banco Internacional (junio de 1992)
- Bancen (julio de 1992)

Posterior a la culminación de la agenda privatizadora, la Secretaría de Hacienda abrió un nuevo proceso para que nuevos bancos múltiples iniciaran operaciones entre los que acudieron a tal apertura son Banco Interestatal, Banco Del Sureste, Banco Industrial de Jalisco, Banco Capital Interacciones, Banco Inbursa, Banco Quadrum, Banco Pronorte y Banco Regional del Norte.

El resultado de todo este proceso no pudo haberse logrado sin la modificación y promulgación de leyes acordes a esta nueva realidad las cuales son:

- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito
- Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.

Otro de los grandes cambios que Salinas de Gortari incorporo a su política financiera fue la aparición de los denominados “Holding” o empresa tenedora la cual abrió la puerta a la conformación de fuertes grupos financieros también la aparición de bancos múltiples sin pertenecer a algún grupo financiero o viceversa, grupos financieros sin la operación de una banca múltiple.

Este nuevo panorama bancario privado, aunque pujante no duraría mucho debido a uno de los más graves acontecimientos de la vida económica de México, la crisis de 1994.

3.3.- Crisis del 94 en México

Es necesario dar un panorama general de lo que ha sido la banca en México para entender la influencia de esta en la economía, su papel en el otorgamiento de servicios financieros y la intervención del estado en las actividades bancarias, como se ha explicado anteriormente, históricamente la relación del estado con la banca ha sido de tropiezos y ríspida en algunos capítulos, pero no es comparable con el desafío que fue la crisis de 1994.

De acuerdo a los diversos trabajos que existen hoy en día sobre la crisis del 94 se podría llegar al consenso que el origen de tal suceso fue multifactorial y sus inicios se gestaron en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari.

Banda y Chacón mencionan que “Con Salinas como presidente, el gobierno mexicano continuó con programas de ajuste y se inició, parcialmente, la recuperación económica. Además, para atraer a los inversionistas extranjeros, el gobierno adoptó, entre otras medidas, una mayor apertura, una mayor liberalización y la privatización de diversas paraestatales”

“La salida de divisas en la cuenta corriente durante el sexenio de Salinas fue de 105 786 millones de dólares. Esta fuga de capitales no hubiera sido posible sin una forma de compensación como lo fue la cuenta de capital, es decir, recursos externos. Asimismo, en la administración de Salinas entraron al país 101 933 millones de dólares por medio de inversión extranjera. Este solo hecho explica el bajo requerimiento de divisas en la mayor parte del sexenio. Pero del total de inversión extranjera, 70.2 % fue en cartera. Así, casi tres cuartas partes del déficit de cuenta corriente tuvieron que ser financiadas con inversión especulativa, lo que demuestra la frágil posición de México con respecto al exterior “⁶⁰

⁶⁰ Banda, H., & Chacón, S. (2005). La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica. Foro Internacional, XLV (3), 445-465.

Comprendido de otro modo, siendo época de elecciones el gobierno de Salinas de Gortari emprendió un desmedido gasto público, lo cual para mantener el financiamiento su gobierno emitió a su vez un desmedido de instrumentos de deuda publica conocido como los Tesobonos, instrumentos comúnmente a plazos de 182 días. Con ello al mismo tiempo ofrecía al inversionista cobertura frente a devaluaciones en dólares, además de que ofrecía un interés nominal de hasta el 34% anual.

Banda y Chacón plantean que “A finales de 1993 la situación parecía insostenible para los analistas internacionales, como lo fue el caso de Rudiger Dornbush del MIT. Él comentaba que la apreciación del peso había llegado a tal nivel que, dados los indicadores de cuenta corriente, podía generar presiones especulativas devaluatorias. Los funcionarios mexicanos hicieron caso omiso de sus observaciones. “⁶¹

Pero esto solo fue un factor inicial que conjugado con los factores posteriores significaron la crisis de 1994. Entre los factores que suscitaron la crisis del 94 se pueden contar los siguientes:

- La falta de preparación de la economía mexicana ante el Tratado de Libre Comercio
- Falta de reservas internacionales y déficit fiscal las cuales causaron la devaluación del peso mexicano.
- El aumento y otorgamiento inadecuado de créditos al consumo e hipotecarios por parte de la banca la cual operaba sin una adecuada supervisión de las actividades financieras por parte del Estado.

⁶¹ BANDA, H., & CHACÓN, S. (2005). La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica. Foro Internacional, XLV (3), 445-465.

- Fallas en el manejo de la crisis y control sobre las actividades financieras por parte de las autoridades
- Inestabilidad política (El asesinato del candidato del PRI Luis Donaldo Colosio y el levantamiento armado del EZLN)

El Tratado de Libre Comercio TLC trajo la posibilidad de que bancos extranjeros funcionaran en el mercado mexicano, lo cual fue bien visto por los grupos financieros del exterior.

Turrent con respecto al Tratado de Libre Comercio: “Durante ese lapso, la participación a la que podría llegar cada banco extranjero en lo individual debería ser menor o igual al 1.5 por ciento del mercado. Por lo que hace a la participación global de la banca extranjera, en un principio debería ser inferior al 8 por ciento y ese límite se ampliaría gradualmente hasta alcanzar un techo de 15 por ciento al final de la etapa de transición. “⁶² Esta etapa de transición se contempla de enero de 1994 a diciembre de 1999. El gobierno mexicano se reservaría el derecho de poner un límite una vez rebasado el 25% de participación.

Esto a un nivel especulativo generó una gran confianza de crecimiento económico, sumado a una desregulación de muchas actividades financieras y a actores como los intermediarios financieros dieron un panorama alentador tanto a la banca nacional como extranjera.

Vargas Serrano al respecto menciona que “El proceso de liberalización financiera y la apertura externa que culminó con el TLCAN favorecieron la presencia de intermediarios financieros externos en el mercado mexicano. Los bancos extranjeros pudieron tener presencia en México a través de subsidiarias, las cuales, a medida que se desarrollaba la crisis financiera en nuestro país, fortalecieron su

⁶² Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

posición de mercado, superando los límites de participación que el mismo TLCAN había fijado.⁶³ La competencia creada en condiciones desiguales debido a la diferencia de consolidación con respecto a la banca extranjera y la estrategia más proclive al riesgo por parte de la banca nacional fue determinante para que se emitieran de manera excesiva créditos.

Tomando en cuenta la privatización de diversas empresas estatales incluido el sector financiero y el y aumento de buenas expectativas debido al TLC , produce un aumento en el crédito al consumo, Pablo Cotler al respecto menciona que “ este incremento crediticio -que entre 1992 y 1994 fue de 30%- vino acompañado de una toma innecesaria de riesgos por parte de los nuevos banqueros, debido a la existencia de un seguro de depósitos de cobertura ilimitada y a un discurso político que proclamaba los beneficios sociales que depararía dicha privatización “⁶⁴

Lamentablemente México estaba en una situación muy frágil económicamente. El asesinato del candidato del PRI Luis Donaldo Colosio, esto aunado al levantamiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional dentro del alarmante escenario del creciente déficit de cuenta corriente y el excesivo gasto gubernamental, causo la alarma entre especuladores e inversionistas en tesobonos, los cuales buscaron la manera de deshacerse de ellos en ventas inmediatas con lo cual causó una fuerte disminución en las reservas internacionales del Banco de México.

Al final del año de 1994, las autoridades financieras de Ernesto Zedillo el presidente que sucedió a Salinas de Gortari, decidió hacer ajustes al tipo de cambio. Esto no fue bien visto por los inversionistas, ya que consideraban que el peso estaba

⁶³ Vargas Serrano, Francisco. (2000). Dos culturas bancarias en México: Estrategias bancarias nacionales y extranjeras después del TLCAN. *Región y sociedad*, 12(20), 143-164. Recuperado en 27 de agosto de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252000000200005&lng=es&tIng=es.

⁶⁴ Cotler Avalos, Pablo (2007) *Políticas públicas para un crecimiento incluyente*, Universidad Iberoamericana

sobrevaluado, esto concordaba además con caídas en la Bolsa Mexicana de Valores.

Al respecto Banda y Chacón mencionan que a “finales de diciembre de 1994, las reservas internacionales en poder del Banco de México se situaban alrededor de los 6 000 millones de dólares, lo que significó una pérdida de 11 000 millones de dólares en tan sólo un mes. Al mismo tiempo, la fuga de capitales y la salida de inversión de cartera fueron de 1 689 millones de dólares y de 7 355 millones de dólares respectivamente durante el primer trimestre de 1995, a pesar de la devaluación. “⁶⁵

De acuerdo con la práctica de la devaluación como medida macroeconómica era común para evitar la pérdida de competitividad frente a otras economías emergentes, el manejo de comunicación de Ernesto Zedillo fue inadecuado causando mayor fuga de capitales. Esto se agravo cuando se anunciaba un plan de devaluación en el cual dejaba al mercado la valuación del peso.

Con este sistema libre de flotación del peso llevo a la moneda de 4 pesos por dólar a 7.20 pesos por dólar, por lo cual se perdió casi la mitad del valor. Esto fue catastrófico para la economía de empresas y las familias mexicanas, llevando a muchas de las primeras a la bancarrota y a las segundas a la disminución de su nivel de vida, mermando a la clase media.

El problema de la crisis no solo fue agravado por los factores previos y durante, sino también por la inadecuada reacción del gobierno de México con medidas tales como quitar ceros a la moneda. Para evitar una mayor devaluación del peso, la administración de Bill Clinton intervino a favor de México con el otorgamiento de crédito para lograr salir de la crisis a cambio de una mayor injerencia en temas macroeconómicos de México como consecuencia. Banda y Chacón al respecto

⁶⁵ BANDA, H., & CHACÓN, S. (2005). La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica. Foro Internacional, XLV (3), 445-465.

mencionan que “...el presidente Clinton recalcó que era necesario apoyar a México porque la crisis podría ser contagiosa para otros mercados emergentes y que miles de trabajadores estadounidenses podrían estar en peligro.”⁶⁶ Clinton además fue secundado y respaldado además por el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la cooperación y desarrollo económicos.

A la contención de la crisis en años posteriores se logró con controles más estrictos en la política fiscal. Las autoridades económicas siguieron la línea del libre comercio y libre flotación del valor del peso. Gradualmente la economía se fue recuperando hasta alcanzar a tener crecimiento en el año 1996 esto debido a un aumento acelerado de las exportaciones por otra parte. Lamentablemente solo se miró hacia un sector como lo fue con los bancos para realizar un rescate financiero. Faltó un acompañamiento a las personas físicas y morales pymes para poder solventar las deudas generadas en periodos previos a la crisis lo cual abrió la puerta a una actividad económica que tuvo su crecimiento y auge ante tal situación adversa como lo fue los despachos de cobranza. Esta crisis creó un área de oportunidad de negocio para estos intermediarios con deudores de bancos e instituciones de crédito al consumo e hipotecarios.

3.4.- Despacho de cobranza

3.4.1. Antecedentes

Se cita el artículo de la redacción de La Jornada: “Con todo y sus carteras vencidas, pasan poco a poco a manos de instituciones extranjeras” donde se entrevista al que en entonces era parte del consejo de administración de Probursa y líder de la asociación de banqueros José Madariaga Lomelín. Donde menciona que la banca

⁶⁶ BANDA, H., & CHACÓN, S. (2005). La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica. Foro Internacional, XLV (3), 445-465.

mexicana está “en esa orilla de la crisis que llamamos ‘límite de subsistencia” y se menciona las siguientes cifras:

La cartera vencida, que no llegaba a los 20,000 millones de pesos a finales de 1992, año en que concluyó la reprivatización, ronda ahora los 160,000 millones de pesos; al inicio de la crisis desatada por la devaluación de diciembre de 1994, la cartera vencida era de 53,500 millones —El índice de morosidad aumentó casi cuatro veces en los últimos tres años —Prácticamente todos los bancos han tenido que ser socorridos por el gobierno, que ya ha gastado más de 120,000 millones de pesos —el triple de los 40,000 que obtuvo por su venta— para salvarlos de la quiebra”⁶⁷

Una de las consecuencias de la crisis de 1994 fue la morosidad en carteras crediticias. Los deudores, debido al alza de las tasas de interés en sus créditos, les fue muy difícil y hasta imposible en el caso de deudas en dólares el poder pagarlos. Muchas personas perdieron su patrimonio y en ocasiones hasta su empleo debido a que muchas pequeñas y medianas empresas (las cuales otorgan el mayor porcentaje de empleo en México) tuvieron que cerrar definitivamente. Al respecto Pablo Cotler “En razón del súbito incremento en la tasa de devaluación, por lo tanto, se desencadenó una situación de inestabilidad” que colapsó la actividad económica y coadyuvó al deterioro del negocio bancario: para diciembre de 1994; cuando la cartera vencida de los bancos crecía a una tasa anual del 36% y representaba el 17% de la cartera crediticia. “⁶⁸

⁶⁷ Redacción del Semanario Proceso (1995) Con todo y sus carteras vencidas, pasan poco a poco a manos de instituciones extranjeras, Semanario Proceso retomado de <https://www.proceso.com.mx/172160/con-todo-y-sus-carteras-vencidas-pasan-poco-a-poco-a-manos-de-instituciones-extranjeras>

⁶⁸ Cotler Avalos, Pablo (2006) Orígenes del colapso del crédito bancario en México, Ensayos Volumen XXV, núm.1, pp 1-20

En el artículo Nacidos para la Crisis de la revista Expansión, en entrevista con Miguel Ángel García Padilla, director de general de la administradora de cartera vencida Solida, menciona que se ha creado un negocio a partir de la crisis, puesto que aún se siguen cobrando los créditos que quedaron de la crisis económica de 1994.

El mismo artículo mismo hace la siguiente pregunta: “Si las instituciones bancarias tienen departamentos de cobranza, ¿por qué no se ocupan ellos mismos de rescatar los créditos? El Instituto para la Protección al Ahorro Bancario y las administradoras sostienen que éstas son mejores para cobrar que los bancos. La regla de oro en el medio financiero es separar la banca sana de la que está en problemas.”⁶⁹

Gracias a esta visión de aprovechar la crisis, surge una oportunidad de negocio. La función de cobranza bancaria tuvo un cambio brusco en cuanto a su dinámica puesto que como hemos mencionado anteriormente el porcentaje de deuda y cartera vencida se disparó hasta triplicarse en algunos productos como los créditos al consumo o en el caso de los créditos hipotecarios donde De la Garza menciona que a raíz de la crisis; “la problemática de la cartera de créditos en general y muy particularmente de la cartera hipotecaria de vivienda aumentó de un 3% a un 40% para 1998”.⁷⁰

Estas administradoras de crédito vencido y despachos de cobranza son empresas que tienen el fin de cobrar en casi de inmediato carteras bancarias de difícil recuperación por la vía administrativa extrajudicial (no legal), a fin de obtener los adeudos en efectivo esto por medio de ponerse en contacto con el deudor ya sea

⁶⁹ Revista Expansión (2011) NACIDOS DE LA CRISIS, Portal de la revista de negocios Expansión consultado en <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/nacidos-de-la-crisis>

⁷⁰ De la Garza González, Alberto Sergio (2001) Modelo administrativo de alta productividad cobranza de créditos hipotecarios de vivienda media impacto, riesgos y consecuencias. Tesis para la Universidad Autónoma de Nuevo León

presencialmente, por medio de cartas o en su modalidad más común como lo es la vía telefónica.

Algunos despachos de cobranza tuvieron su aparición debido a las crisis que han sucedido en México previo a los acontecimientos de la debacle económica de 1994, pero en este año precisamente fue que hubo una aparición masiva y auge de los mismos. Ejemplos tenemos sobre la paulatina aparición de las principales administradoras y despachos de cobranza tan solo en lo que es hoy la CDMX.

Nombre de la institución / año de aparición

- Consultores e investigadores en administración, S.C. / 1993
- Grupo jurídico Riva S.C. / 1993
- Consorcio jurídico de cobranza especializada, S.A. DE C.V. / 1993
- Grupo actuarial y servicios, S.A. DE C.V. (ACSEr) / 1993
- Sertec servicios técnicos de cobranza S.A. DE C.V. / 1993
- Consultoría jurídica y administrativa milla y asociados cjamilla 1993
- Corporativo de servicios Legaxxi / 1993
- Federal collection bureau S.A. DE C.V. / 1993
- Recuperación contenciosa S.C. / 1993
- Ccservices, S.A. DE C.V. / 1995
- Cortizo Campillo y asociados S.C. / 1995
- Grupo de administración de bienes y servicios, S.A. de C.V. (GABSSA) / 1995

- Corporativo jurídico empresarial de México S.C. / 1996
- Grupo Asis / 1996
- Consorcio jurídico Mendoza Guzmán y asociados, S.C. / 1998
- Pendulum, S. de R.L. de C.V. / 1999

Y un largo etcétera.⁷¹ Estas administradoras de cartera vencida o despachos de cobranza tienen en común que iniciaron ofreciendo asesoría mercantil y empresarial pero al abrirse esta oportunidad que genera la crisis del año 1994 se posicionan como call centers dedicados a la cobranza, un negocio que como habíamos mencionado que de acuerdo portal de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros se pueden contabilizar alrededor de 660 despachos de cobranza en México al año 2018.

3.4.2 La actualidad del despacho de cobranza

El contact center de cobranza ha tenido entonces su aparición a partir del desarrollo de los diversos medios de comunicación como se mencionó en el capítulo 2. Hoy de acuerdo al Diario Oficial de la Federación podemos definir al despacho de cobranza como: “Persona física o moral, cualquier tercero o representante que realice actos de cobranza de manera extrajudicial de los créditos, préstamos o financiamientos que otorgan las Entidades Comerciales; así como aquellos que apoyen en las operaciones de negociación y reestructuración de créditos con los deudores de dichas Entidades.” Por entidad comercial se entenderá como: Las sociedades que de manera habitual otorguen crédito, préstamo o financiamiento al público. Y por deudor de las entidades comerciales se entenderá como: la persona

⁷¹ Se consultó de acuerdo a cada portal corporativo de cada una de las empresas mencionadas, retomando sus características similares en cuanto a su formación y enfoque de negocio.

que haya incurrido en mora respecto de algún pasivo que tenga con la Entidad Comercial como resultado del otorgamiento de un crédito, préstamo o financiamiento.⁷²

Para los despachos de cobranza o administradoras de cartera vencida que se han transformado en contact center de cobranza, es primordial el desarrollo de una profesionalización de sus actividades ya que los nuevos requerimientos tanto legales como del mercado así lo solicitan, es por ello que en el desarrollo de sus ventajas competitivas estará parte de su mejor desarrollo como negocio. Los contact centers de cobranza tienen dos maneras de obtener sus beneficios.

1. Obteniendo un porcentaje del adeudo cobrado cedido por la entidad comercial o crediticia una vez logrado la recuperación de algún porcentaje de cartera vencida.
2. La compra de cartera vencida por medio de un descuento, donde la entidad comercial o crediticia cede los derechos de cobro y todo el monto recuperado pertenece al despacho de cobranza

Estas mismas empresas se pueden dividir por el tipo de organización que manejan, por ejemplo:

1. Cobranza Interna: son parte del acreedor, conforman un departamento bajo la dirección del área de finanzas, ventas o contabilidad. Los asesores de cobranza les son asignadas un número determinado de cuentas, las cuales en la mayoría de los casos están vigentes o con algunos atrasos no mayores a 3 meses. El contacto con los deudores suele ser telefónica, vía SMS y

⁷² Diario Oficial de la Federación (2015) Disposiciones de carácter general en materia de despachos de cobranza a que se refiere el artículo 17 Bis 4 de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros. Retomado de http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5405772

correos electrónicos a manera de recordatorio de pago. Una de sus facultades es poder hacer un requerimiento formal judicial o demanda al deudor para que cumpla sus obligaciones. Puede además hacer reestructuras y descuento de intereses para que sus clientes liquiden y mejoren su imagen crediticia.

2. Cobranza subcontratada u Outsourcing: Son empresas externas al acreedor que ofrecen servicios de cobranza. Como habíamos mencionado, sus ingresos se obtienen de una comisión sobre el monto acumulado de las deudas recuperadas. Los asesores de cobranza de estas empresas se les asignan una cartera en común y se compite por el cobro de los clientes por lo que es muy intensivo para el deudor moroso. Los medios de localización es primordialmente telefónica, visita domiciliaria, mensajes de voz, SMS, correos electrónicos y se ha adoptado las aplicaciones de mensajería como WhatsApp
3. Empresas de cobranza que obtienen los derechos de cobro: Estas empresas compran la cartera de clientes que se dictamina como pérdida o incobrable. Esta a su vez tiene los derechos de la deuda y dependiendo de las causas, puede también hacer requerimientos formales de cobro. Los medios de localización es primordialmente telefónica, visita domiciliaria, mensajes de voz, SMS, correos electrónicos y mensajería WhatsApp

3.5.- Actividades de planeación, organización, dirección y control de la cobranza

El proceso administrativo de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar los adeudos vencidos. La efectividad se puede evaluar de acuerdo al porcentaje de lo cobrado con respecto al número de deudores y sus montos correspondientes. Puesto que no se puede evaluar de igual manera el cobrar a un

mismo cliente con 5 adeudos que cobrar 5 adeudos de clientes distintos. Una efectiva labor de cobranza está estrechamente relacionada a la gestión extensiva e intensiva de la cartera vencida, donde se trabajan todas las cuentas lo más frecuentemente posible

Estas empresas tienen las siguientes funciones en común para poder recuperar los adeudos como si se tratase de un proceso administrativo.

3.5.1 Planeación.

La planeación para el caso de una agencia o despacho de cobranza parte de la información que el cliente (quien es dueño de la cartera vencida) puede proveer ya que esta siempre será determinante para lograr un buen porcentaje de recuperación. Será labor conjunta tanto del despacho como del acreedor el evaluar la calidad de la cartera vencida, puesto que hay factores que inciden en ella como las razones de atraso del deudor, no será lo mismo cobrar una cartera vencida con un alto índice de quejas contra el acreedor a una cartera vencida con deficiencias en el contacto con el deudor. Puesto que la primera se cobrará si el acreedor resuelve la inconformidad del deudor y la segunda se cobrará en cuanto se retome el contacto con el deudor.

Ya una vez fijado en acuerdo los porcentajes de honorarios por el cobro de los adeudos se pasa a planear las actividades internas del despacho de cobranza, se tomará en cuenta las políticas del acreedor así como las normas a seguir que implemente la autoridad gubernamental como en este caso es la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros

La información es primordial para poder planear, es un área de oportunidad de muchas instituciones financieras puesto que en muchas ocasiones otorga crédito a clientes que no reúnen todos los requisitos necesarios o que no otorgan información confiable para el banco o que al momento de arribar la información del cliente a los sistemas del banco esta contiene errores.

Para el despacho de cobranza es importante también conocer el comportamiento del crédito desde el otorgamiento hasta la morosidad, puesto que no es lo mismo un deudor que desde que obtuvo el crédito decidió no pagarlo causando un quebranto a la institución financiera a manera de fraude a diferencia de otro deudor que por razones de pérdida de ingresos o enfermedad ya no le fue posible ponerse al corriente con sus pagos, de esta manera se puede planear la estrategia para cobrar la cartera vencida.

Es en esta etapa donde una vez obtenida la información necesaria, se establecen los objetivos, se identifican las tareas y sus responsables además de reservar los recursos necesarios para las mismas.

3.5.2 Organización

La empresa de cobranza debe contar con una buena organización para realizar la recuperación de los adeudos, para ello tiene que destinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios. Se deberá proveer a los gestores de cobranza de lo necesario para ejercer sus labores, así como la información necesaria para las actividades propias.

El lugar debe ser propicio y lo suficientemente cómodo para laborar de manera intensiva, como lo es una oficina. Esta debe contar con terminales o computadoras para cada gestor, conectadas a una red interna donde se les provea de un sistema de acceso a la información de los deudores y un marcador telefónico electrónico así como un sistema para el control de pagos el cual debe generar información del estado actual del trabajo. Para organizar mejor el trabajo habrá diferentes funciones que desempeñar, por ejemplo:

- **Gestor de cobranza:** Sera participe de la línea operativa, es el encargado de generar los acuerdos de pago conforme a los lineamientos previstos tanto por el acreedor y la coordinación. Es el intermediario directo entre el deudor

y la institución crediticia, para ello requiere diversas cualidades de las que más adelante se tratará al respecto.

- Supervisor Operativo: Tiene funciones como generar reportes de operación y ser facilitador de las labores de los gestores de cobranza, así como también hacer las acciones correctivas necesarias para aumentar la productividad.
- Analista de Información: Este profesional tendrá la labor de analizar el comportamiento de la recuperación de cartera, la formulación de cartas de los convenios de pago y el control de los mismos. Su labor es importante ya que sirve para detectar posibles errores.
- Coordinador de cartera: Tendrá la labor de dirigir el equipo en su conjunto, crear las estrategias a seguir, será el responsable del desempeño y de los resultados del equipo de trabajo y de responder ante los requerimientos de la institución crediticia.

Una vez establecidas las funciones y la estructura interna será necesario tener un rumbo a seguir el cual será dictado por los objetivos y las estrategias adoptadas.

3.5.3 Dirección

La dirección que sea planteada desde la coordinación será determinante para el éxito o el fracaso de las funciones, es en la acción de cobro donde se lleva a la realidad lo planteado anteriormente

Se puede asumir que cuando se sabe actuar en concordancia a los casos particulares de cada deudor y logrado aclarar sus dudas y habiendo rebatido sus argumentos para lograr un cobro efectivo, es que podemos deducir que se tiene un buen sistema de recaudación de pagos.

El liderazgo y la motivación del equipo será parte del trabajo de dirigir, además de objetivos claros y criterios homologados. Las principales funciones al respecto son:

- La motivación del equipo de trabajo para lograr las metas individuales y conjuntas.
- Mantener una buena comunicación de manera vertical entre los niveles operativos y horizontales entre pares de trabajo.
- Saber propiciar el desarrollo de los colaboradores y el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Mantener un ambiente donde haya delegación de responsabilidades y auto control para un perfeccionamiento de la calidad
- La implementación de reglas justas y equitativas, donde haya bienestar dentro de la organización y sean partícipes los miembros.

Recordemos que un despacho de cobranza se debe al porcentaje de la recuperación total que le asigna la institución crediticia. Es por ello que tener un equipo enfocado a los resultados, ambicioso y operacionalmente minucioso será una ventaja competitiva.

3.5.4 Control

Se cierra el ciclo iniciado con la planeación, se evalúa entonces si lo planteado en un inicio corresponde a lo que logro en la realidad. Se valora los alcances del trabajo, se interpretan los registros, se hacen diagnósticos correspondientes a los resultados, se hacen ajustes de prevención y corrección. Se tiene de manera precisa si las acciones emprendidas realmente fueron útiles para el logro de los objetivos y las metas, tanto individualmente como colectivamente. No se puede evaluar de la misma manera por ejemplo a un equipo de gestores de cobranza que tuvieron al cierre de mes un rango muy parecido de recuperación a otro equipo donde los niveles de recuperación en algunos gestores son muy bajos compensándose con la recuperación de los que son más destacados en la cobranza.

Es una necesidad de la empresa tener líderes bien capacitados con un juicio claro e imparcial sobre el desempeño del equipo de trabajo. Las funciones requeridas serán las siguientes:

- Generar o retomar los presupuestos y objetivos iniciales
- Establecer estándares de productividad y calidad.
- Medición constante y comparación con los objetivos establecidos.
- Corregir y tomar las medidas necesarias en el caso de las debilidades observadas
- Mediante los canales de comunicación internos, retroalimentar y reforzar las fortalezas del equipo
- Estar en un constante proceso de mejora continua.

La cobranza como podemos ver es un proceso cíclico que se renueva mes con mes, influenciado por los tiempos en el año, las tendencias macroeconómicas y de consumo, también por los requerimientos de la institución financiera y de la coordinación, es por ello que la selección de un profesional de la cobranza es decisivo puesto que este se mantiene en contacto constante con el insumo de trabajo que son los deudores.

3.6.- El profesional de la cobranza

Montaño al respecto del gestor de cobranza hace una sugerencia:” El éxito de su departamento depende de que logre una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Ésta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la

cobranza sea alto. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.”⁷³

Se ha manifestado anteriormente que muchas veces las instituciones de crédito no toman las precauciones debidas a la hora de otorgar un crédito, si a eso se le suma la situación económica y otros factores es por lo que este negocio de la cobranza extrajudicial ha tenido su lugar en el sector de los servicios.

La profesionalización de la cobranza ha sido paulatina, ya que anteriormente era ejercida tanto por los profesionales de la administración, las finanzas y la contabilidad hasta la entrada también de los abogados en materia mercantil y administrativa.

Hoy en día debido a los altos costos que puede generar recuperar una deuda, es que se ha decidido capacitar a personal que no necesariamente tiene formación universitaria, basta entonces con que se le capacite con aspectos legales, normativos, financieros y dotarle de capacidades especiales como lo es el poder de negociación.

3.6.1.- Características y perfil del gestor de cobranza

“Para que el departamento de cobranzas pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente”⁷⁴. Sea el caso, hay un común de características entre los profesionales de cobranza que les ayudara a conseguir el éxito personal y de sus organizaciones.

⁷³ Montaña, Agustín (1987) Administración de la cobranza (programación y control) México, Ed. Trillas

⁷⁴ Montaña, Agustín (1987) Administración de la cobranza (programación y control) México, Ed. Trillas

- **Organización:** El gestor de cobranza deberá tener un gran nivel de organización personal, ser puntual y tener verdadero interés en su trabajo. La cobranza es una carrera contra el tiempo, muchas veces puede suceder que a mayor tiempo sea más difícil interesar al cliente moroso en pagar su deuda. Es por ello que debe llevar un registro constante de sus actividades, tanto de los acuerdos de pago como de los reportes de los mismos una vez hechos. Dar seguimiento junto al cliente para interesarlo y despejar sus dudas.
- **Habilidades de comunicación:** Debe tener amplias capacidades de comunicación y facilidad de palabra, ya que la comunicación verbal es la herramienta principal del cobrador, una comunicación deficiente generará dudas en el deudor y a su vez mayor incumplimiento. También tiene que tener buenas relaciones con sus compañeros y sus superiores, con el fin de poder comunicar de manera oportuna las incidencias y áreas de oportunidad que aparecen dentro del trabajo.
- **Manejo de las matemáticas:** Otra de sus fortalezas es el manejo de operaciones matemáticas de manera precisa y rápida, aunque se tienen herramientas al respecto, debe tener una habilidad en pensamiento matemático mientras hace otras actividades como hablar y capturar información importante. Tener nociones de porcentajes, operaciones básicas y entender de tasas de interés es importante para el puesto.
- **Habilidades de negociación:** Consiste en la habilidad de convencer al deudor con base en la situación particular que esté pasando, teniendo una escucha abierta a las opiniones, enfocado en el adeudo y sabiendo rebatir los argumentos o causas de negativa del pago. Trata de buscar la mejor solución para el cliente para que este se interese en pagar.
- **Manejo y autocontrol de sus emociones:** La cobranza suele ser muy ríspida, se trata todos los días con deudores molestos que muchas veces terminan insultando al gestor de cobranza, por lo cual es necesario un adecuado

manejo de las emociones para evitar confrontamientos que no aseguren el cobro de la deuda. Así como al interior de la organización, ya que constantemente está en una competencia continúa con sus compañeros. Este factor retomando el tema del estrés es de los más representativos, ya que muchas veces el gestor de cobranza es el depósito de muchas emociones negativas que se producen en su trabajo.

- Enfocado a resultados: debemos entender que el trabajo de cobranza su principal atractivo son las comisiones que se pagan por el monto de cartera recuperada. Es por ello que diversas personas se han inclinado por este tipo de empleos donde si se tiene éxito hay la gran probabilidad de obtener buenos ingresos. Es una de las características los ánimos de sobresalir para mejorar su situación económica.
- También debe saber manejar las exigencias como la calidad en el trabajo, esto es porque las instituciones financieras así lo requieren ya que debido a los cambios en las legislaciones vigentes en materia de cobro son atribuibles las sanciones de no hacer una gestión con la normatividad correcta. Es común en estos despachos de cobranza que haya un área especializada que aminore riesgos y proporcione reforzamiento y actualización de los temas en cuanto a calidad del trabajo y las normativas vigentes.

3.6.2.- Normas de regulación de la cobranza vigentes.

Montaño habla sobre las normativas a seguir: “Toda función o conjunto de actividades de la empresa debe estar reglamentada mediante políticas claras, definidas y por escrito, para que los ejecutivos y los empleados de un departamento sepan qué se puede hacer, cuáles son los límites de su actuación y qué es lo que no se puede hacer.” ⁷⁵

⁷⁵ Montaño, Agustín (1987) Administración de la cobranza (programación y control) México, Ed. Trillas

Al año 2014 se implementó la denominada Reforma Financiera la cual tiene entre sus objetivos regular las actividades de la cobranza extrajudicial y las actividades de los gestores de cobranza. El portal del Diario Oficial de la Federación en sus “Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades financieras en materia de Despachos de Cobranza” del día 7 de agosto de 2014 y el portal de Condusef contempla:

- Identificarse plenamente
- Dirigirse al deudor de manera respetuosa
- Comunicarse o presentarse entre las 07:00 y las 22:00 horas
- Documentar por escrito con el deudor, obligado solidario o aval, la determinación de pago
- Utilizar números de teléfono que puedan ser fácilmente identificados por los usuarios. Deben abstenerse de números “confidenciales”, “ocultos”, “privados” o cualquier denominación semejante que imposibilite su identificación.
- Tienen prohibido utilizar nombres o denominaciones que se asemejen a las de las instituciones públicas
- No pueden amenazar, ofender o intimidar al deudor, a sus familiares, compañeros de trabajo o cualquier otra persona que no esté relacionada con la deuda
- Deben abstenerse de realizar gestiones de cobro a terceros, incluidas las referencias personales y beneficiarios de los deudores, a excepción de los deudores solidarios o avales
- Los gestores de cobranza no pueden ostentarse como representantes de algún órgano jurisdiccional o como autoridad, además de no enviar documentos que aparenten ser escritos judiciales

- No deben establecer registros especiales, distintos a los ya existentes, listas negras, cartelones o anuncios que hagan del conocimiento del público la negativa de pago de los deudores
- Tienen prohibido recibir por cualquier medio y de manera directa el pago del adeudo
- No pueden realizar las gestiones de cobranza, negociación o reestructuración con menores de edad o con adultos mayores, a excepción de que en el último caso se trate del deudor
- Tampoco deben realizar estas gestiones en un domicilio, teléfono o correo electrónico distinto al proporcionado por la Entidad Financiera, el deudor, obligado solidario o aval ⁷⁶

Esto se requirió a partir de que, durante años, era muy común entre los despachos de cobranza se hicieran prácticas abusivas con los deudores. Se hacía una cobranza muy agresiva e intensiva que podía prolongarse en el transcurso de todo el día. En ocasiones simulando instrumentos jurídicos y procedimientos de embargo de bienes muebles e inmuebles.

Es por ello que muchas veces sea mal vista la imagen de gestor de cobro debido a que la mala fama de estas prácticas se haya quedado en la mente de quien se haya atrasado con un pago.

⁷⁶ Diario Oficial de la Federación (2014) “Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades financieras en materia de Despachos de Cobranza” Retomado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5362845&fecha=07/10/2014 y del Portal de Condusef <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/en-corto/476-que-no-te-vean-la-cara>

3.7.- Productividad

“La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.”⁷⁷

Montaño para el caso de la cobranza menciona que “la productividad es la proporción del resultado obtenido y un recurso utilizado. En este caso, se mide la cantidad cobrada en el mes con el gasto total mensual. En proporción unitaria, el indicador de productividad revela qué cantidad se logra cobrar con cada peso gastado en la cobranza.”⁷⁸

Para efectos de la cobranza de cartera vencida se toma en cuenta el adeudo como un insumo y los acuerdos de pago como un producto. La recuperación de cartera será un efecto al aumento de acuerdos de pago. Esto es porque el pago depende del cliente moroso y en esto intervienen variables ajenas al gestor de cobranza como la situación económica y el interés en liquidar por parte del deudor,

En la cobranza de cartera vencida como es el caso estudiado, se habrá de tomar en cuenta aparte los costos directos e indirectos para la manutención de las actividades de la empresa, aludiendo factores como la renta de las líneas telefónicas, la electricidad, los sueldos, así como las actividades de apoyo como las áreas administrativas ya que el desembolso del pago para las funciones es mayormente fijo.

⁷⁷ Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?

⁷⁸ Montaño, Agustín (1987) Administración de la cobranza (programación y control) México, Ed. Trillas

3.7.1.- Productividad del Trabajo en la gestión de cobranza

Para conocer más acerca de cómo se toma en cuenta la productividad diaria de los despachos de cobranza hay tener en cuenta los siguientes aspectos que, aunque están relacionados, son distintos:

- Producción
- Recuperación de cartera vencida
- Productividad de acuerdos de pago
- Intensidad del trabajo
- Estrategia de cobranza

3.7.2.- Producción

Es la cantidad de acuerdos de pago que se han generados por los gestores de cobranza, generada en el periodo de un mes o quincena, con un nivel de productividad determinado, depende además del número de gestores utilizados, de la intensidad de trabajo, de la duración de la jornada y de la estrategia que la supervisión implemente.

En la producción existen diferentes factores que son los que intervienen en el proceso como variable y cuando esto ocurre se altera la cantidad o calidad del resultado obtenido.

Con la cantidad de acuerdos de pago y la cantidad de gestores, podemos describir una relación promedio con respecto al periodo

Estos aspectos descritos son muy comunes en los despachos de cobranza.

$$\text{Producción: } \frac{\text{Acuerdos de Pago}}{\text{Gestores de cobranza}}$$

3.7.3.- Productividad del trabajo

Es la efectividad de la actividad del gestor de cobranza, en el ámbito de cobranza. La productividad se mide por la cantidad de acuerdos de pago, por unidad de tiempo de trabajo, de acuerdo con las habilidades y conocimientos del gestor e intensidad del trabajo. Ejemplo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Acuerdos de Pago}}{\text{Unidad de Tiempo}}$$

Es por ello que a los gestores que recién se les introduce a la línea de trabajo (las estaciones para hacer la cobranza) no se les puede medir de la misma manera puesto que no tienen la misma experiencia y conocimiento informal que los demás gestores de mayor tiempo. A pesar de que estos gestores nuevos estén capacitados formalmente para cobrar y de haber obtenido su certificación por la institución crediticia para la gestión, la diferencia con ellos es que deben adaptarse primero a otros factores también importantes antes de ser evaluados como a los demás.

Aunque podría decirse que la recuperación de cartera vencida dentro del trabajo de cobranza es parte de la productividad, para efectos de esta investigación se ha decidido poner aparte este factor, ya que para ello interviene un tercero que es difícilmente de medir como lo es el deudor debido que a pesar de las habilidades y experiencia del gestor de cobranza, el deudor es un factor de comportamiento imprevisible. Por esto es que en el argot de la cobranza y la administración del riesgo crediticio los acuerdos de pago se les denomina “Promise to pay” o “promesa de pago”. Por promesa de pago se puede entender cómo acuerdo entre el gestor de cobranza y el deudor, en el que el deudor declara que proporcionará el pago en una fecha específica.

3.7.4.- Intensidad del trabajo

Este factor es está muy relacionado con el estrés laboral puesto que es el grado de tensión en que se utilizan las energías mentales y físicas en el proceso de cobranza, en otras palabras, el ritmo en el proceso de generación de llamadas y promesas de pago.

La intensidad es planteada de acuerdo a la exigencia y resultados de cada mes o quincena, puesto que los días más cercanos a las fechas más comunes de pago de los clientes deudores son los días 15 y finales de cada mes. La intensidad la genera el supervisor con el denominado marcador predictivo y la “campaña” (base de datos con los números de contacto de los deudores) propuesta para un día específico.

3.7.5.- El marcador predictivo

De acuerdo al sitio de la empresa Auronix en relación a su producto el marcador predictivo Calixta, menciona que “El marcador se ocupa del cálculo del volumen de llamadas requeridas para conseguir la mayor productividad. Esto ayuda a que los agentes estén en conversación el mayor tiempo posible. Este tipo de marcación es ideal para campañas que tengan más de 20 agentes simultáneos” (Gestores de cobranza en este caso). “Mientras más agentes, el algoritmo de predicción funciona mejor. En campañas pequeñas el riesgo de un algoritmo de predicción agresivo puede ser el de un incremento en los abandonos por parte de los clientes (los clientes contestan, pero del otro lado no hay agentes disponibles, y cuelgan). El modo predictivo es altamente recomendado para servicios de cobranza telefónica”

79

Debería tal vez trabajarse con una intensidad media, pero debido a las exigencias de la cartera vencida, saber trabajar bajo presión es uno de los requisitos en el perfil

⁷⁹ Auronix (2018) Diferencias entre marcación predictiva, progresiva y preview, Portal de la Empresa Auronix retomado de <http://www.auronotix.com/Home/diferencias-entre-marcacion-predictiva-progresiva-y-preview>

de puesto, ya que se busca alcanzar la productividad más alta y la utilización más completa de su capacidad física y mental. A pesar de que en promedio los horarios de los gestores de cobranza son cortos, son muy intensivos.

3.7.6.- Estrategia de Cobranza

El supervisor aplicara la estrategia del nivel de la coordinación le manifieste, esto puede ser que las cuentas que tengan mayores montos de adeudo sean gestionadas primero y las de montos menores más cercano a los días críticos de pago de los clientes. Es más común que los créditos con adeudos de montos mayores sean menores en número y las cuentas con adeudos pequeños sean más en términos unitarios. Esto puesto que hay principal énfasis en los clientes en los clientes que deben más, ya que sus posibilidades económicas son acordes al nivel de riesgo crediticio, por lo que es más común que paguen en tiempo y forma. En el caso de los créditos más pequeños, el banco asume el riesgo con clientes que muchas veces no tienen un historial crediticio solido o que son más vulnerables económicamente, expuestos más a las adversidades de una enfermedad o pérdida de empleo. Es por ello que para la gestión telefónica de cobranza se requiera hacer varias llamadas a un mismo cliente para guiar sus esfuerzos para lograr liquidar sus deudas.

Las formas de cobrar dependen de cada caso, para ello existen los niveles de negociación los cuales son varios dependiendo de las necesidades de cada cliente el cual debido a su edad, salud, situación económica y prospección hacia el futuro. Puesto que no es el mismo tipo de deudor de mediana edad que está desempleado con familia que depende de él que tiene como deuda un préstamo de nómina a una persona adulto mayor que ya no le fue posible pagar una tarjeta de crédito. Entre los niveles que se pueden mencionar son:

- Reestructuras sobre el saldo total, donde el cliente pagará todo el adeudo en un nuevo plan de pagos a meses, con la finalidad de que al final se pueda restablecer su credibilidad crediticia.
- Liquidaciones con descuento o quitas, donde el deudor paga una parte de la deuda de manera inmediata terminando con la gestión de cobranza y la relación con el cliente.
- Pagos parciales, donde el deudor hace abonos en la posibilidad de sus finanzas mientras mejora su situación económica.

3.7.7.- Aspectos que influyen en el aumento de la productividad

Existen aspectos que contribuyen al aumento de la productividad, pero muchos de ellos escapan a la capacidad del trabajador o de la organización, solo se podrá aminorar el riesgo de incidencia de estos factores y fortalecer en aquellos elementos que dependen de la empresa. Aquí algunos ejemplos de situaciones externas que pueden influir en la productividad:

Forma positiva: Los periodos de aumento de ingreso en el año, como lo son los meses de diciembre donde a los trabajadores se les inyecta un ingreso extra como aguinaldos. Muchos deudores aprovechan esta situación para iniciar el año sin deudas y las llamadas de cobranza.

Forma negativa: Las catástrofes naturales como la sucedida durante los sismos del mes de septiembre del año 2017, las cuales fueron un golpe definitivo para la economía de muchas personas las cuales muchas ya se encontraban en una situación vulnerable económicamente, haciendo prácticamente incobrable los adeudos de aquellos que perdieron su patrimonio.

3.8.- Conclusión.

Para conocer más acerca sobre cómo algunos despachos jurídicos especialistas en temas mercantiles y administrativos pasaron a conformar contact centers de cobranza, hay que entender primero como ha sido la transición y problemática de la banca mexicana a lo largo de su historia, pasando por las crisis económicas sucedidas hasta la lamentable debacle económica de mediados de los noventas la cual se caracteriza por diversos eventos y repercusiones.

De acuerdo con los sitios corporativos de cada uno de los despachos citados en el capítulo 3.4.1 los despachos jurídicos en materia mercantil aprovecharon la oportunidad que ofrecía el mercado, donde pueden acceder a grandes bases de datos de clientes morosos obteniendo un beneficio al cobro de los pasivos. Estos han integrado las tecnologías del contact center y profesionalizado un puesto operativo de cobranza, con base en los requerimientos de las regulaciones financieras vigentes.

Este profesional, a veces mal visto entre la sociedad debido a las malas prácticas de intimidación que eran muy comunes en tiempos pasados previos a la regulación gubernamental, ha transitado hacia un perfil más específico, con habilidades y conocimientos más amplios y perfeccionados. Su constante trabajo con la gente hace que ponga en práctica estos conocimientos todos los días, es por ello que es necesario conocer que se hace al interior de los despachos de cobranza, ya que es un sector pujante que ha llamado la atención de las autoridades financieras y es muy común que los bancos e instituciones financieras hagan uso de estas organizaciones.

Es importante conocer las situaciones en las que trabajan estos gestores de cobranza, ya que puede ser muy representativo de como los empleos donde se involucra el trato constante con personas puede generar tanto conflictos como satisfacciones para aquellos que su labor es convencer a un cliente.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

PROBLEMA

¿Cómo influye el estrés laboral en la productividad de los gestores en un contact center de cobranza extrajudicial?

HIPOTESIS

- El estrés laboral influye en la productividad
- Los factores estresantes son generados por la organización

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrés laboral

- **DEFINICION CONCEPTUAL:** “Es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización debido a un conjunto de situaciones que el aparato psíquico no puede asimilar y entonces las registra como malestar.”
- **DEFINICION OPERACIONAL:** Se utilizarán cuestionarios.

VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad

- **DEFINICION CONCEPTUAL:** “La productividad es la proporción del resultado obtenido y un recurso utilizado.”

- **DEFINICION OPERACIONAL:** Se utilizarán cuestionarios y tablas de resultados. Además se mide la cantidad de acuerdos de pago en el periodo de tres meses.

TIPO DE ESTUDIO

Investigación Descriptivo

UNIDADES DE ANALISIS

Gestores de cobranza extrajudicial

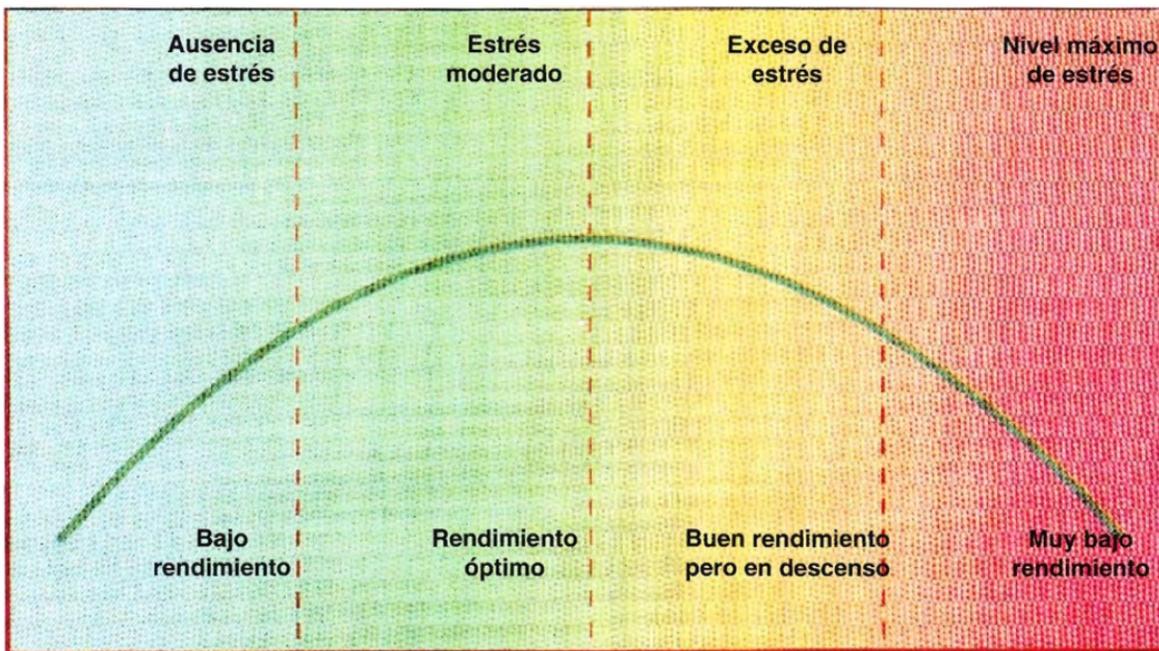
INSTRUMENTOS

- Un cuestionario de 12 preguntas (9 de opción múltiple y 3 preguntas abiertas) sobre los factores que generan estrés a 20 gestores de cobranza (ver Anexo 1) y se comparará con sus resultados de productividad mensual (ver **Figura 4. PRODUCTIVIDAD ACUERDOS DE PAGO**)
- Resultados de productividad individual

PROCEDIMIENTO

Se aplicó un cuestionario de 12 preguntas.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS



(Figura 1. Relación de estrés y rendimiento ESTRÉS, Síndrome GENERAL DE Adaptación O Reacción GENERAL DE ALARMA) ⁸⁰

De acuerdo con Camargo, se tiene como premisa que la productividad tiende a aumentar de acuerdo a condiciones de un estrés moderado, en comparación con los individuos que tienen una percepción baja o ausencia de estrés o aquellos que mantienen un nivel máximo de tensión.

Una vez aplicado el cuestionario, se asientan los resultados de cada gestor de cobranza para identificar qué factores y que niveles de estrés se manejan para cada sujeto. Una vez identificados los resultados se hace una comparación al respecto con respecto a la productividad grupal. Los resultados se asientan en la figura número 2 de la siguiente forma:

⁸⁰ Camargo, Blasina S. de, Revista Médico Científica vol. 17, No 2 (2004) pág. 78-86

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

	PREGUNTA 1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P12	NIVEL DE ESTRÉS
SUJETO 1	4	2	4	5	5	5	2	4	5	36
SUJETO 2	4	2	3	5	2	3	4	3	3	29
SUJETO 3	2	2	4	4	4	5	4	5	3	33
SUJETO 4	2	1	4	5	4	5	4	3	2	30
SUJETO 5	3	2	3	4	3	4	2	3	3	27
SUJETO 6	2	1	3	5	4	3	5	2	3	28
SUJETO 7	2	2	5	5	5	5	5	5	5	39
SUJETO 8	4	2	4	4	5	4	4	2	3	32
SUJETO 9	1	1	1	5	3	3	2	2	3	21
SUJETO 10	3	2	4	4	5	5	5	4	5	37
SUJETO 11	5	2	3	5	5	5	5	3	3	36
SUJETO 12	2	2	5	4	4	2	4	5	2	30
SUJETO 13	4	1	5	5	5	5	5	1	3	34
SUJETO 14	3	2	3	3	4	2	2	2	2	23
SUJETO 15	3	1	2	3	1	3	4	1	1	19
SUJETO 16	4	2	5	4	5	5	4	5	2	36
SUJETO 17	3	1	4	5	5	3	5	3	3	32
SUJETO 18	2	3	2	2	2	2	4	2	1	20
SUJETO 19	3	2	4	5	4	4	3	2	2	29
SUJETO 20	2	1	4	4	4	2	2	4	4	27
FACTOR MAS ESTRESANTE	58	34	72	86	79	75	75	61	58	

INTERPRETACION

9 A 27 =	EUSTRÉS
28 A 36 =	ESTRÉS LABORAL MEDIO
37 A 45 =	ESTRES LABORAL ALTO

Figura 2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Podemos identificar por ejemplo que 6 gestores de cobranza están en un nivel bajo de estrés o eustrés, que 12 gestores están en un nivel medio de estrés laboral y posteriormente tenemos 2 gestores de cobranza con altos niveles de estrés laboral.

En el caso de la pregunta 1.- ¿Está satisfecho con el número de horas que trabaja? Se puede identificar que una parte de los gestores les estresa el nivel de horas que laboran, esto es posiblemente además porque de las horas que son contratados, muchas veces se les pide que cubran tiempo extra no remunerado esto debido a que la coordinación o la supervisión manifiesta que no se ha llegado a la productividad requerida. Aun así, no se podría denominar un factor muy determinante de estrés laboral.

No así por ejemplo en el factor de la pregunta 2.- ¿Está satisfecho con el número el turno que trabaja?: El cuál es el factor menos estresante para el grupo, por lo cual se puede suponer que no es un problema, ya que hay conformidad al respecto.

El factor de la remuneración económica en la pregunta 3 es importante pero no el más estresante, ya que 8 sujetos lo perciben como un problema que genera tensión. Es remarcable esto puesto que se podría tener la percepción de que generalmente el pago por el trabajo es siempre una situación que causa mayor estrés.

El reactivo 4.-Trata habitualmente con clientes enojados: He aquí la mayor generadora de tensión del gestor de cobranza, 16 gestores de cobranza manifiestan en común que es lo más difícil de su trabajo. El manejo y gestión con clientes enojados es algo muy común, se entiende por ejemplo que este perfil de cliente conlleva que sea poco organizado o irresponsable con las obligaciones adquiridas con el banco, lo cual en la labor de convencimiento esta uno de los obstáculos para desarrollar esta actividad. Es por ello también que se ha tomado la comparación de resultados con respecto solo a los acuerdos de pagos, ya que el cliente deudor es impredecible.

En el caso de la pregunta 5, para el gestor de cobranza también percibe uno de los factores principales de estrés, esto es porque percibe su trabajo como repetitivo y

aburrido. Si tomamos en cuenta que el trabajo es ríspido con respecto al trato con clientes enojados y que estos son de manera consecutiva pues se puede afirmar que el trato constante con personas enojadas es lo que más impacta en los niveles de estrés de grupo.

Debemos sumar a estos 2 factores mayormente estresantes, el tener que hacerlo de prisa con un gran requerimiento de esfuerzos mentales. Ya que la pregunta 6 y 7 dejan ver con los resultados que se requiere cierta habilidad o agilidad mental para gestionar adeudos con deudores enojados, al mismo tiempo que se ocupan los sistemas y herramientas de trabajo de manera repetitiva y rápida. Estos 4 elementos conjugados son mayormente, lo más duro para un gestor de cobranza en cuanto a manejo de estrés diario se refiere.

Las metas, como se menciona en la pregunta 8 al parecer no son necesariamente un problema. Algunos gestores lo ven como una amenaza y otros como un reto, lo cual depende enteramente del individuo. Si bien es cierto que metas muy altas podrían desincentivar la productividad, para este grupo no es un factor preponderante de estrés.

La pregunta 9 del cuestionario es abierta, trata sobre los aspectos más difíciles de manejar en el trabajo. Estos en su mayoría se dirigen hacia la dificultad de tratar con los clientes morosos, prácticamente la mitad de la plantilla encuestada menciona este factor estresante, reafirmando lo que en la pregunta 4 se manifestaba como el factor de mayor incidencia que provoca tensión en los individuos de este estudio. Le sigue la percepción de un mal jefe o superior, como factor estresante con 5 menciones y después la relación con los compañeros de trabajo y el trabajo mismo como factores estresantes con 2 menciones cada una. Solo un gestor de cobranza menciona que no existe para él un aspecto que le sea difícil de dominar lo cual coincide ya que es de los gestores de cobranza con mejor productividad y manejo de estrés.

La pregunta 10 es muy importante ya que recopila desde la visión del empleado, cuáles serían las acciones desde la coordinación y supervisión para hacer frente a

las labores cotidianas adoptando un papel de facilitadores. Para 7 empleados consideran que existe una falta de liderazgo, capacidad y mejor comunicación por parte de supervisores y jefes. Se piensa que la adopción de este rol de líder es deficiente, ya que al parecer no se le inspira o motiva a la plantilla operativa de manera adecuada. Esto se suma además a la opinión de otros 6 gestores de cobranza que indican que el trabajo está mal planeado u organizado. Consideran que podría existir una mejor manera de hacer las funciones de cobranza como implementar mejores procesos y la utilización de más y mejores herramientas de trabajo.

También importante es aunque con menor incidencia solo de 3 gestores que consideran que no hay un trato justo y equitativo hacia ellos, este factor pasa más sobre los criterios que se emplean para aplicar las normas al interior del trabajo, una opinión negativa sobre la posible parcialidad de algunos jefes podría cambiar la dinámica de los demás integrantes del equipo, identificándose como una amenaza o factor de estrés si es que no se aplican de manera justa las normas o si hay cierta preferencia por parte de algunos jefes hacia algunos integrantes del equipo.

Es de remarcar que la situación de la remuneración económica y los respectivos incentivos no es un factor preponderante puesto que solo 3 gestores lo identifican como un factor a mejorar, esto en una relación de mejor pago y menos horas de trabajo. Solo un gestor identificado como el sujeto 18 de estudio está conforme con las condiciones de trabajo actuales.

El reactivo 11 trata sobre las consecuencias a nivel físico se tiene por la exposición al estrés laboral en los empleados, ya que de menor a mayor medida hay repercusiones a la salud del individuo, siendo las más comunes de mayor incidencia:

Incidencia en empleados																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	T
Consecuencia física/Nivel de estrés	36	29	33	30	27	28	3	32	21	37	36	30	34	23	19	36	32	20	29	27	
Insomnio	✓		✓					✓	✓		✓		✓					✓			7
Ansiedad				✓			✓			✓			✓				✓			✓	6
Irritabilidad	✓	✓							✓	✓		✓				✓				✓	7
Depresión																					0
Falta de energía	✓			✓			✓	✓		✓	✓				✓		✓		✓	✓	10
Problemas gastrointestinales			✓		✓		✓		✓								✓			✓	6
Otros (Dolor de cabeza, directamente estrés)								✓									✓		✓		3

(Figura 3: Factores de estrés laboral en los empleados y su incidencia.)

Una minoría siente nulamente respaldada por su jefe esto reflejado en la pregunta 12 del cuestionario, aunque este es un factor muy importante en el desarrollo de las capacidades de los individuos en un trabajo, hay cierta discrepancia con respecto a la pregunta 10 puesto que después del trato con clientes deudores, uno de los factores de estrés es lo relacionado con los jefes.

No hay que perder de vista a los sujetos 1, 7 y 10, son aparentemente los individuos con mayor carga de estrés laboral, su tendencia de productividad es la más marcada hacia la disminución. Estos sujetos de estudio podría decirse que están en un límite de riesgo que la organización debe poner atención.

Ya una vez teniendo en cuenta las cifras de acuerdos de pagos se compara con el nivel de estrés por cada gestor de cobranza, este arroja un comportamiento o tendencia. Se observa por ejemplo que los gestores que tienen niveles de estrés bajos no son tan productivos puesto que el promedio de acuerdos de pago se sitúa en poco más de 50 acuerdos de pago de acuerdo a las cifras arrojadas por el grupo.

Se puede tener en cuenta también que los gestores con niveles de estrés laboral medio hasta cierto punto son los más productivos pero que su tendencia en productividad ha ido a la baja en la gran mayoría de los casos como se puede observar en la Figura 4. Con respecto a los gestores de cobranza que tienen niveles bajos de estrés estos han mantenido una tendencia a aumentar la productividad aunque no son los más productivos

PRODUCTIVIDAD ACUERDOS DE PAGO									
SUJETO	NIVEL DE ESTRES	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO ACUERDOS	VARIACION PORCENTUAL ENTRE MES 1 Y 2	VARIACION PORCENTUAL ENTRE MES 2 Y 3	VARIACION PORCENTUAL ENTRE MES 1 Y 3	
1	36	75	68	46	63.0	-9.33%	-32.35%	-38.67%	
2	29	42	36	35	37.7	-14.29%	-2.78%	-16.67%	
3	33	68	59	54	60.3	-13.24%	-8.47%	-20.59%	
4	30	70	62	60	64.0	-11.43%	-3.23%	-14.29%	
5	27	39	45	52	45.3	15.38%	15.56%	33.33%	
6	28	43	36	32	37.0	-16.28%	-11.11%	-25.58%	
7	39	62	41	38	47.0	-33.87%	-7.32%	-38.71%	
8	32	57	45	38	46.7	-21.05%	-15.56%	-33.33%	
9	21	66	60	58	61.3	-9.09%	-3.33%	-12.12%	
10	37	71	56	49	58.7	-21.13%	-12.50%	-30.99%	
11	36	56	32	51	46.3	-42.86%	59.38%	-8.93%	
12	30	46	45	40	43.7	-2.17%	-11.11%	-13.04%	
13	34	69	43	49	53.7	-37.68%	13.95%	-28.99%	
14	23	45	53	55	51.0	17.78%	3.77%	22.22%	
15	19	35	39	54	42.7	11.43%	38.46%	54.29%	
16	36	65	30	47	47.3	-53.85%	56.67%	-27.69%	
17	32	43	45	54	47.3	4.65%	20.00%	25.58%	
18	20	63	60	65	62.7	-4.76%	8.33%	3.17%	
19	29	45	49	57	50.3	8.89%	16.33%	26.67%	
20	27	37	40	48	41.7	8.11%	20.00%	29.73%	

1097 944 982 **50.4**

Figura 4 . PRODUCTIVIDAD ACUERDOS DE PAGO

Caso aparte son los individuos que presentan el mayor índice de estrés, ya que son los que presentan mayor variación porcentual entre un mes y otro. Esto es lo más remarcable de esta investigación, puesto que se puede afirmar que los gestores de cobranza con mayor estrés en algún momento se pueden posicionar dentro de los más productivos pero debido a su padecer de tensión constante ha ido minando su capacidad productiva. Inclusive entre los individuos que están cerca de la escala de alto nivel de estrés se puede observar esa tendencia muy marcada, donde hay una productividad alta con respecto al grupo, pero este mes con mes disminuye en proporciones mayores gradualmente.

Se puede apreciar con esta figura la tendencia decreciente de los sujetos con mayor índice de estrés, aunque muchos de ellos en un inicio son los más productivos, sus números de manera general afectan la productividad general causando que del mes 1 al mes 3 haya una diferencia de más de 100 acuerdos de pago menos como se puede observar en la Figura 4 a su vez.

Si tomamos como base que el promedio de acuerdos deseable es de 50 acuerdos de pagos en un mes, solo 9 gestores de cobranza son capaces de promediar esos niveles de producción. Se puede afirmar que el estrés laboral está presente en la mayoría de los individuos de la organización en algún nivel, lo cual en la proyección en el tiempo ha afectado negativamente los números que se han fijado desde la Coordinación.

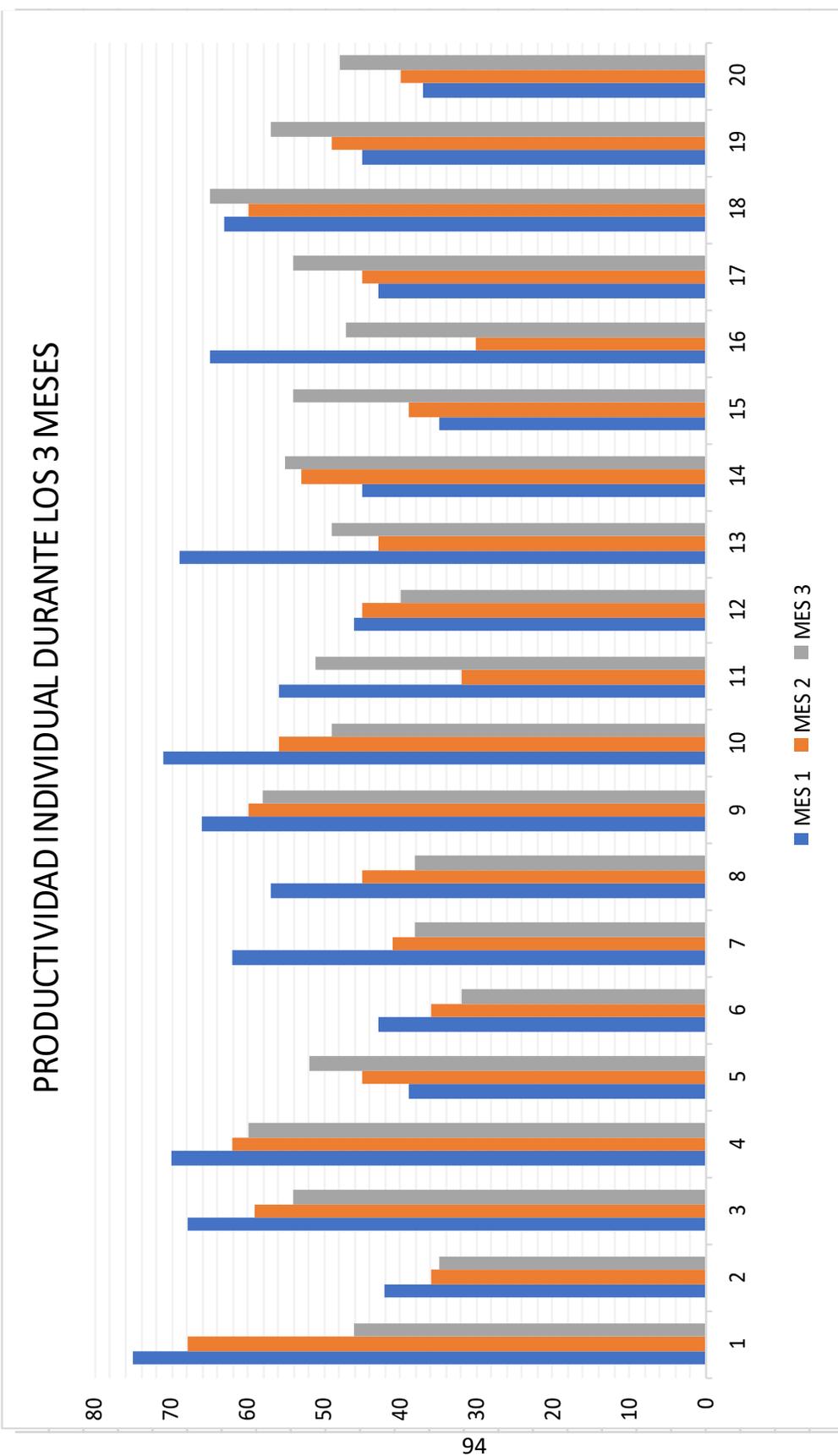
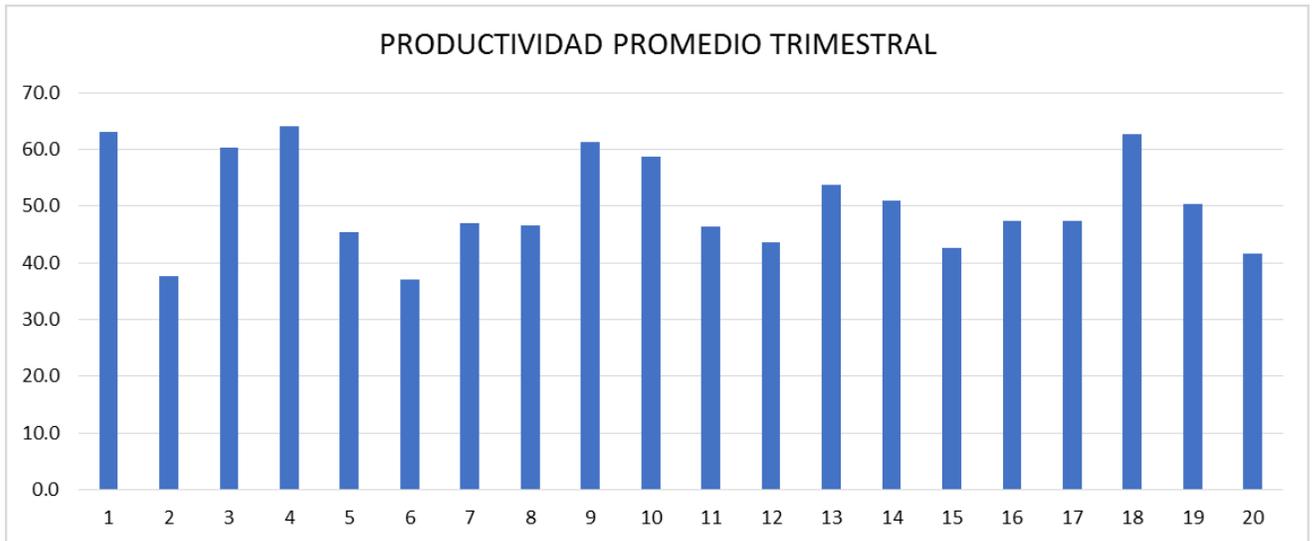


Figura 5: Productividad individual durante los 3 meses



(Figura 6: Productividad promedio trimestral)

Con base en la información arrojada por los cuestionarios y la relación con los acuerdos de pago producidos, se puede afirmar que efectivamente hay un impacto negativo para la organización, el cual es gradual siendo los casos con mayores índices de estrés los que presentan una tendencia a la baja productividad más marcada. Es de recalcar que la gran mayoría presenta alguna sintomatología propia del estrés a nivel físico y que el factor mayormente estresante para el gestor de cobranza es el trato constante con clientes molestos.

CONCLUSIONES

Es necesario conocer posteriormente las acciones correctivas para revertir esta problemática además de un seguimiento individualizado, puesto que en el periodo de 3 meses podría no ser una temporalidad tan amplia para conocer a mayor detalle cómo afecta este nivel de tensión o estrés laboral durante tiempos más prolongados.

Hay además otros factores externos que ya se han mencionado anteriormente que pueden incidir en la productividad pero sin duda el distrés al que están sometidos los gestores de cobranza es característico en esta organización. Su relación con la productividad está bastante marcada para aseverar que un nivel de estrés medio servirá para acrecentar la productividad como lo plantea Camargo en la Figura 1.

Así mismo los niveles más altos de estrés solo mermaran la capacidad productiva del individuo pudiendo causar entre otras consecuencias a las ya mencionadas a la salud física y mental, sino también un costo para las organizaciones de este tipo, ya que se pueden presentar problemas como la alta rotación de personal lo cual aumenta gastos de capacitación y administración. Aumenta también el riesgo de quejas por parte de los deudores por un mal trato o manejo de su información financiera así como sanciones por parte de las entidades reguladoras de los despachos de cobranza. Todo ello se traduce en pérdidas para la empresa. Es por ello que es necesario conocer los efectos que el estrés laboral tiene sobre la plantilla de gestores de cobranza.

Como se ha mencionado anteriormente La cultura organizacional será determinante para agravar o amortiguar la presencia del estrés laboral y la percepción de los integrantes del equipo frente a su trabajo. Calderón, Murillo y Torres citando el trabajo de Denison, (1991) mencionan que para los integrantes de la organización

“La posibilidad de participación en decisiones que afectan su entorno laboral inmediato y la organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa su autocontrol y su rendimiento” ⁸¹

Este interés de la organización por sus empleados por mejorar su satisfacción laboral permitirá que exista una percepción adecuada hacia la normatividad interna equiparándola más justa con respecto al sistema de recompensas e incentivos, los miembros estarán más dispuestos a contribuir voluntariamente hacia el beneficio de la organización, el cual será visto como una forma de articular su proyecto de vida con este.

Para aminorar estos riesgos y problemáticas es necesario implementar mejores canales de comunicación verticales para que la percepción con respecto al líder de equipo no se transforme en un factor de estrés en un futuro de manera generalizada. De acuerdo al estudio de Peiró, Zurriaga y Gonzalez-Romá “encontraron que el apoyo social de los líderes se percibía como una forma de reducir la tensión.” ⁸² Calderón, Murillo y Torres citando el trabajo de Hofstede (1999). Mencionan que “los procesos de comunicación apropiados facilitan la construcción de relaciones de confianza y transparencia indispensables para el bienestar del empleado” ⁸³

⁸¹ Calderón Hernández, G., & Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16 (25), 109-137.

⁸² Peiró, J.M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. Revista del INSHT, 20, 11-20.

⁸³ Calderón Hernández, G., & Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16 (25), 109-137.

Si bien no podemos evitar en el ámbito de la cobranza el trato con deudores molestos de manera continua y repetitiva, si se pueden emprender acciones en el sentido organizacional para mejorar la productividad. Peiró al respecto menciona también que existen conductas de liderazgo pueden jugar también un papel en la contribución de los supervisores al estrés y bienestar de sus subordinados.

El mismo Peiró al respecto sobre los estudios basados en los modelos teóricos del liderazgo “normalmente describen el lado positivo de la relación, pero se puede inferir que la falta de dicha característica positiva del liderazgo tiene un impacto negativo sobre el bienestar y la salud.”⁸⁴

Las actitudes de un buen líder que brinda apoyo social al equipo de trabajo así como apoyo material, informativo, emocional, etc. Es una estrategia óptima para amortiguar los niveles de estrés dentro de la organización. Esto es posible además cuando las demandas se viven como retos y oportunidades en vez de amenazas.

Como se había mencionado anteriormente Peiró con base en lo expuesto por Bass y Riggio (2006). Estas funciones se pueden desempeñar mejor si existe un liderazgo carismático o transformacional. Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.⁸⁵

Esto permitirá lograr un enfoque a las metas de la empresa, la claridad de los roles y tareas para lograr la satisfacción laboral del equipo de trabajo. Peiró menciona

⁸⁴ Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo, 29 (1), 68-82.

⁸⁵ Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership, 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.

que el liderazgo carismático y transformacional puede representar un importante recurso para promover el afrontamiento proactivo y las oportunidades de crecimiento. Un verdadero líder que inspira a los demás buscara hacer lo justo y lo correcto por las partes integrantes de su equipo y el bienestar colectivo.

Entender como el estrés laboral como un síntoma de insatisfacción es importante ya que en su análisis sirve para determinar los orígenes y necesidades del individuo. En este tipo de organizaciones que deben su razón de ser al constante trato con clientes vía telefónica servirá esta investigación, para dar luz a las necesidades de los empleados para poder identificar los factores de tensión constante y como desde la cultura de la organización y del liderazgo inspiracional se podrá abatir o amortiguar las consecuencias en la productividad individual y grupal, con mejores ambientes de trabajo fundados en el respeto mutuo y el apoyo entre compañeros y los niveles jerárquicos.

Se debe estar consciente que aunque los empleados no conozcan conceptualmente de estos factores y no sean incapaces de expresar con palabras concretas la sintomatología de una organización enferma de estrés laboral, el encargado de formular las estrategias y tomar las decisiones tendrá que ser capaz de identificar esta situación con la debida comunicación y el ánimo de mejorar como parte de los valores de la empresa.

Por tanto, se pretende que el presente trabajo apoyará para un mejor diagnóstico y toma de decisiones, lograr un mejor desempeño operativo, mejor ambiente laboral y mejores resultados de manera sostenida y progresiva. Clave de esto está en saber escuchar e integrar las opiniones y percepciones de las personas.

Bibliografía

1. Arciniega Arce, R. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 611-634.
2. Asociación de Bancos de México, (2014) Breve síntesis de sus orígenes (1830 - 1910) con información de Enrique Martínez Sobral, *Estudios elementales de legislación bancaria*, México, Tipografía de la Oficina impresora de Estampillas, 1911, 387 pp.; José Antonio Ruiz Vázquez, "Aspectos financieros y monetarios", pp. 408-409, en *México en el siglo XIX (1821-1910). Historia económica y de la estructura social*, México, Nueva Imagen, 1980, 525 PP.
3. Banda, H., & Chacón, S. (2005). La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica. *Foro Internacional*, XLV (3), 445-465.
4. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.
5. Calderón Hernández, G., & Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137
6. Cotler Avalos, Pablo (2006) Orígenes del colapso del crédito bancario en México, *Ensayos Volumen XXV*, núm.1, pp 1-20
7. Cotler Avalos, Pablo (2007) Políticas públicas para un crecimiento incluyente, Universidad Iberoamericana
8. Camargo, Blasina S. de, *Revista Médico Científica* Vol. 17, No 2 (2004) pág. 78-86
9. Fernández, P. (2010). LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES ESTRESANTES DEL TRABAJO EN EL RENDIMIENTO LABORAL. *Invenio*, 13 (25), 111-124.
10. Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) "Productividad" en *Serie de Estudios Económicos*, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?
11. Martínez, E.S. & Díaz, D.A. (2007). Una aproximación psicosocial al estrés escolar [Versión electrónica]. *Educación y Educadores*, 2 (10), 11-22.
12. Melgosa, J. (1995). *Nuevo estilo de vida. ¡Sin estrés!* Madrid: Safeliz.
13. Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 3 (5), 49-58.
14. Montañó, Agustín (1987) *Administración de la cobranza (programación y control)* México, Ed. Trillas

15. Moscoso, M. (2011). EL ESTRÉS CRÓNICO Y LA MEDICIÓN PSICOMÉTRICA DEL DISTRÉS EMOCIONAL PERCIBIDO EN MEDICINA Y PSICOLOGÍA CLINICA DE LA SALUD. Liberabit. Revista de Psicología, 17 (1), 67-75
16. Naranjo Pereira, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. Revista Educación, 33 (2), 171-190.
17. Oblitas, L. (2004). Psicología de la salud y calidad de vida. Australia, International Thomson Editores
18. Osorio, J., & Cárdenas Niño, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 13 (1), 81-90.
19. Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo, 29 (1), 68-82.
20. Peiró, J.M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. Revista del INSHT, 20, 11-20.
21. Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007). "EL ESTRÉS LABORAL COMO SÍNTOMA DE UNA EMPRESA". PERSPECTIVAS, (20), 55-66.
22. W. G. Ouchi, Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Barcelona, Orbis

Fuentes electrónicas.

1. Alonso Ramos, José Jonathan (2010) Tesis de grado para el Colegio de la Frontera Norte recuperado de https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/files/Copy%20of%20TESIS_Alonso%20Ramos%20Jos%E9%20Jonathan.pdf al mes de Julio de 2018
2. Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A.C, <http://www.apcob.com.mx/directorio.html>
3. Auronix (2018) Diferencias entre marcación predictiva, progresiva y preview, Portal de la Empresa Auronix retomado de <http://www.auronotix.com/Home/diferencias-entre-marcacion-predictiva-progresiva-y-preview>

4. Cámara de Diputados, Comunicación Social (2015) Boletín N°. 5639 En México, 75 por ciento de los trabajadores padece estrés laboral
Recuperado de:
<http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2015/Mayo/17/5639-En-Mexico-75-por-ciento-de-los-trabajadores-padece-estres-laboral>
5. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros <https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-de-los-despachos-de-cobranza-contratados-por-las-entidades-financieras>
6. De la Garza González, Alberto Sergio (2001) Modelo administrativo de alta productividad cobranza de créditos hipotecarios de vivienda media impacto, riesgos y consecuencias. Tesis para la Universidad Autónoma de Nuevo León Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5084/1/1020146938.PDF>
7. Diario Oficial de la Federación (2014) “Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades financieras en materia de Despachos de Cobranza” Retomado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5362845&fecha=07/10/2014
8. Diario Oficial de la Federación (2015) Disposiciones de carácter general en materia de despachos de cobranza a que se refiere el artículo 17 Bis 4 de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros. Consultado en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5405772&fecha=01/09/2015
9. Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?
10. GÓMEZ RINCÓN, LINA MARCELA (2017) ANALISIS DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS Trabajo de grado para UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16752/1/G%C3%B3mezRinc%C3%B3nLinaMarcela2017.pdf>
11. Guerra Martínez , Claudia (2002) Fusiones Bancarias: El Caso Bancomer (Análisis de Notas Periodísticas e Investigación) Tesis para la Universidad Nacional Autónoma de México recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/>
12. Javier Vásquez Aguilar (2003) Portal de negocios Gestipolis <https://www.gestipolis.com/definicion-call-center/>

13. Kasznar, I. (2008). ADMINISTRACIÓN DE CALL-CENTER ANTE EXIGENCIAS DEL CONSUMIDOR. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2 (3), 59-72
14. Martin montero y Fernando Pedrero (2007) Call Centers en México, Portal periódico El Universal consultado en <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/56797.html>
15. Meléndez Rodríguez, Jaime Eduardo Historia Institucional del Monte de Piedad Vidal-Ruiz de Puebla 1890-1985 (1998) Tesis para la Universidad de las Américas Puebla recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhi/melendez_r_je/
16. Michely Thiri6n, Jordy (2007) , COMERCIO EXTERIOR COMERCIO EXTERIOR , VOL. 57, NÚM 3, pag 218, <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/5/Micheli.pdf>
17. Montero, Martin y Pedrero, Fernando (2007) Call Centers en México, Portal periódico El Universal consultado en <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/56797.html>
18. Organizaci6n Internacional del Trabajo (2004) La organizaci6n del trabajo y el estr6s. Recuperado de: http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf
19. Organizaci6n Internacional del Trabajo (2008) Sensibilizando sobre el Estr6s Laboral en los Pa6ses en Desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejos para empleados y representantes de los Trabajadores. Recuperado de http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf
20. Oseguera, Oso (2012) M6xico, atractivo para tener m6s call centers – Portal de Noticias de Negocios Mexican Business Web <https://www.mexicanbusinessweb.mx/4024/mexico-atractivo-para-tener-mas-call-centers/>
21. Oso Oseguera (2012) M6xico, atractivo para tener m6s call centers – Portal de Noticias de Negocios Mexican Business Web <https://www.mexicanbusinessweb.mx/4024/mexico-atractivo-para-tener-mas-call-centers/>
22. Redacci6n del Semanario Proceso (1995) Con todo y sus carteras vencidas, pasan poco a poco a manos de instituciones extranjeras, Semanario Proceso retomado de <https://www.proceso.com.mx/172160/con-todo-y-sus-carteras-vencidas-pasan-poco-a-poco-a-manos-de-instituciones-extranjeras>

23. Revista Expansión (2011) NACIDOS DE LA CRISIS, Portal de la revista de negocios Expansión consultado en <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/nacidos-de-la-crisis>
24. Turrent Díaz, Eduardo, (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (s.e.), Consultado del Portal del Banco de México en <http://www.anterior.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>
25. Vargas Serrano, Francisco. (2000). Dos culturas bancarias en México: Estrategias bancarias nacionales y extranjeras después del TLCAN. Región y sociedad, 12(20), 143-164. Recuperado en 27 de agosto de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252000000200005&lng=es&tlng=es.

ANEXOS 1

CUESTIONARIO Y PONDERACIÓN

PREGUNTA	PONDERACION
----------	-------------

1.- ¿Está satisfecho con el número de horas que trabaja?

Muy satisfecho	1
----------------	---

Satisfecho	2
------------	---

Indeciso	3
----------	---

Insatisfecho	4
--------------	---

Muy insatisfecho	5
------------------	---

2.- ¿Está satisfecho con el número el turno que trabaja?:

Muy satisfecho	1
----------------	---

Satisfecho	2
Indeciso	3
Insatisfecho	4
Muy insatisfecho	5

3.- ¿Está satisfecho con el salario o paga que recibe por sus servicios?:

Muy satisfecho	1
Satisfecho	2
Indeciso	3
Insatisfecho	4
Muy insatisfecho	5

4.- ¿Trata habitualmente con clientes enojados:

Totalmente de acuerdo;	5
De acuerdo;	4
Indeciso;	3
En desacuerdo;	2
Totalmente en desacuerdo	1

5.-El trabajo consiste en hacer siempre lo mismo o le parece tedioso:

Totalmente de acuerdo;	5
------------------------	---

De acuerdo;	4
Indeciso;	3
En desacuerdo;	2
Totalmente en desacuerdo	1

6.- Mi trabajo exige ir muy deprisa

Totalmente de acuerdo;	5
De acuerdo;	4
Indeciso;	3
En desacuerdo;	2
Totalmente en desacuerdo	1

7.- Mi trabajo exige mucha demanda de esfuerzo mental:

Totalmente de acuerdo;	5
De acuerdo;	4
Indeciso;	3
En desacuerdo;	2
Totalmente en desacuerdo	1

8.- Las metas de productividad le parecen muy altas y por ello usted no se esfuerza lo suficiente.

Totalmente de acuerdo;	5
De acuerdo;	4
Indeciso;	3
En desacuerdo;	2
Totalmente en desacuerdo	1

9.- ¿Qué aspectos de sus funciones en el trabajo le parecen más difíciles de manejar emocionalmente?

(Se hará una interpretación con base en las perspectivas de los gestores de cobranza y los elementos más comunes)

10.- ¿Qué cambios propondría a su supervisor, coordinador o gerencia para facilitar su trabajo?

(Se hará una interpretación con base en las perspectivas de los gestores de cobranza y los elementos más comunes)

11.- Diga cuáles de los siguientes síntomas sufre habitualmente al mes, ejemplo: insomnio, ansiedad, irritabilidad, depresión, falta de energía o problemas gastrointestinales:

(Se hará una interpretación con base en las perspectivas de los gestores de cobranza y los elementos más comunes)

12.-Mi jefe facilita mi trabajo bajo su supervisión:

Totalmente de acuerdo; 1

De acuerdo; 2

Indeciso; 3

En desacuerdo; 4

Totalmente en desacuerdo 5