El contenido del presente documento es un resumen de información de dominio público, contenida en la red denominada INTERNET que conecta a otras redes y dispositivos para compartir información, las ligas de contacto para cada uno de los temas se registran al final de cada uno de ellos.

BREVE HISTORIA DEL SISTEMA DE CRÉDITO EN MÉXICO

15 JULIO, 2015, SONIA SOTO MAYA
Si no sabes mucho sobre los antecedentes de los préstamos en nuestro país, aquí te contamos sobre la historia del sistema de créditos en México.

El trueque fue la forma de pago en la época prehispánica, así sobrevivían mercaderes y artesanos, además de que existía el pago en trabajo agrícola, esencial para la economía.

Fue hasta el periodo colonial cuando apareció el peso como moneda de cambio, lo que también dio origen a las primeras instituciones de crédito prendario como el Monte de Piedad de Animas, lo que hoy conocemos como Nacional Monte de Piedad.

Pese a ello, la iglesia era el principal prestamista, existían los préstamos hipotecarios y de avío, es decir, los que sirven para la adquisición de materias primas y materiales, sin embargo, eran comunes las altas tasas de interés.

Competencia
Ya en un periodo más adelante se crean las reformas borbónicas y España fundó instituciones de crédito para sustituir a la iglesia y comerciantes, así, en 1782 se creó el Banco Nacional de San Carlos que estaba destinado a fomentar el comercio en general y de la metrópoli.

Mientras que en 1784 se creó el Banco de Avío de Minas, que es el antecedente del Banco de México independiente, éste se dedicaba principalmente al crédito de avío.
Ya en un periodo como un país independiente, en 1830 se creó un sistema monetario y bancario más adecuado, con la finalidad de solucionar una crisis económica por la que pasó el país.

En el gobierno de Maximiliano se creó el Banco de Londres, que fue la primera banca comercial en México, de origen, de su capital era inglés, las operaciones que se realizaban eran depósitos, créditos, emisión de billetes y servicios para el comercio exterior.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Porfiriato
Durante esta época histórica se incrementó el número de bancos comerciales como el Banco Nacional Mexicano de capital francés.

Al generarse un descontrol con la creación de bancos, se decidió promulgar el Código de Comercio, con lo cual se retiró la facultad para emitir billetes.

Así nació el Banco Nacional Mexicano, el único que tenía la facultad de emitir billetes, lo cual se convirtió en un derecho del banco central.

En 1897 se crea la Ley General de Instituciones de Crédito, la cual busca reorganizar el sistema bancario, limita la emisión de billetes y establece reglas para la apertura de sucursales de amplitud nacional.

Además, se creó una clasificación de instituciones de crédito que serían los bancos de emisión, es decir, los comerciales: bancos hipotecarios, que ofrecían créditos a largo plazo y banco refaccionarios que otorgaban créditos a largo plazo para agricultura, industria y manufacturas.

Hoy en día tenemos un sistema financiero regulado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que pertenece a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y se ha hecho una reforma al sistema financiero que busca que se preste más a menores precios.

Lo anterior apenas sucedió en 2014, por lo que sus efectos reales sobre la disminución de tasas todavía no se ven, será en el largo plazo cuando se verán las consecuencias de estos cambios y su impacto en la educación financiera de los mexicanos.

Estos antecedentes son importantes en tu cultura financiera, recuerda que una educación sana en finanzas puede marcar la diferencia entre tener deudas o no tenerlas.
https://prestadero.com/blog/la-historia-del-sistema-de-creditos/#:~:text=Fue%20hasta%20el%20periodo%20colonial,como%20Nacional%20Monte%20de%20Piedad.
https://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074383652.pdf

La historia del crédito en México

Noticias26 agosto 2016Comentarios desactivados en La historia del crédito en México Conocer el pasaje histórico del crédito en México redunda la importancia del mismo en el desarrollo económico de nuestro país, pues gracias al crédito, las empresas obtienen adelantos de dinero para acometer inversiones, así mismo el llamado crédito al consumo es dinero que toman prestado los particulares para adquirir bienes personales, ya sea a corto plazo o a largo plazo; sin embargo,

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

el exceso del crédito produce inflación, porque hay más dinero que productos y estos se esfuman con mayor rapidez, para evitarlo el Estado controla el flujo de dinero imponiendo límites a los créditos bancarios, ya sea elevando los intereses.
El desarrollo de la economía prehispánica se llevó a cabo de dos formas: el trueque y el cacao como “moneda”. No hay indicios de que, en esta época, se hubieran realizado transacciones sin un pago inmediato; sin embargo, no se puede descartar que pudieran haberse efectuado transacciones a plazos.

Es en la época colonial cuando se tienen referencias más claras acerca del uso del crédito. La riqueza en la producción minera significó un incremento en el flujo monetario, acuñado en la Casa de Moneda. El uso de la moneda únicamente se empleaba para las transacciones mercantiles mayores y por los grandes comerciantes nacionales. Aún con esto, existían pocas instituciones de crédito, ya que era necesario concentrar grandes riquezas.

Durante la época virreinal, los principales poseedores de bienes monetarios y materiales, fueron los grandes comerciantes, que podían ser hacendados o manufactureros, y la iglesia, ya que ellos controlaban, en gran medida las finanzas de particulares y gobiernos, resaltando como los principales prestamistas coloniales:
Comercial, administrado por los grandes comerciantes.
Agrícola, impulsado por la Iglesia.
Hipotecario, siendo la Iglesia como el principal otorgante.
Industrial, promovido por particulares y por la Corona.
Prendario, a cargo de pequeños particulares y por el Monte de Piedad, el cual surge en esta época y fue fundado por iniciativa de Don Pedro Romero de Terrero e inaugurado oficialmente el 25 de febrero de 1775.
Hacia mitad del siglo XIX se inicia el nacimiento de las instituciones de crédito y surgen los primeros bancos.

Algunos de los bancos que nacen a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se fusionaron entre sí al poco tiempo de haberse establecido, teniendo la finalidad de abarcar mayor mercado.

El Código de Comercio fue implantado en 1897, con el cual se buscó establecer las bases para delimitar y encausar las actividades mercantiles de las instituciones de crédito, preponderantemente la de los bancos. En otras palabras, era solamente el lineamiento Federal que establecía las funciones, parámetros y obligaciones que presentaban las instituciones mercantiles de crédito para su correcto y legal funcionamiento. Antes de la promulgación de esta ley, las instituciones de crédito estaban sujetas a las concesiones y acuerdos que realizaban directamente con el Gobierno Federal cada una de ellas.

De esto podemos comentar que la historia misma ha de mostrado que el crédito ha sido un factor determinante de la evolución de los negocios, pues sí su uso no fuera benéfico por lo menos se

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

hubiera restringido, pero sucede lo contrario pues cada vez más se extiende a grado tal que según opiniones de algunos tratadistas del crédito en la actualidad en México, ha tenido un crecimiento muy acelerado.

FUENTE:
http://itzamna.bnct.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7559/CP2010%20C566l.pdf?sequence=1

Sistema Financiero Mexicano: historia, evolución y retos. Primera parte.

Desde mediados del siglo XIX el Sistema Financiero dio sus primeros pasos. Pasó por momentos de tensión, como la Revolución Mexicana.

Incluso de confusión durante el surgimiento de los grupos financieros, ante la falta de leyes que los regulara.
Gracias a este Sistema, que la Bolsa Mexicana de Valores define como el conjunto orgánico de instituciones que generan, captan, administran, orientan y dirigen el ahorro y la inversión en el contexto político-económico que brinda nuestro país, hoy podemos hacer una transacción en línea, comprar productos que cotizan en el mercado bursátil o retirar dinero de un banco.

Está integrado por entidades normativas y reguladoras, como la SHCP, Banxico o la Condusef; operativas, entre las que están los intermediarios y grupos financieros; y las de apoyo, como la Academia Mexicana de Derecho Financiero Bursátil o las Calificadoras de Valores.

Pero… ¿cómo llegó a ser lo que conocemos hoy en día? Aquí un repaso de su historia.
Línea del tiempo
1864: Inicia la banca en México con el establecimiento en la Ciudad de México de la sucursal del banco británico The Bank of London, México and South América.
1881: Fundación del Banco Nacional Mexicano con capital del Banco Franco Egipcio con sede en París.
1888: Ya había bancos en Yucatán, Chihuahua y la Ciudad de México.
1894: Nace la Bolsa Nacional, con sede en la calle de Plateros No.9, actual calle de Madero.
1895: Nace la Bolsa de México. Corredores capitaneados por Francisco A. Llerena y Luis G. Necochea fundaron la sociedad con ese nombre. Se inaugura la Bolsa de México.
1896: La bolsa contaba con tres emisoras públicas y ocho privadas.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

1897: Se promulga la Ley de Instituciones de Crédito con tres modelos bancarios: bancos de emisión con la facultad de emitir billetes, bancos hipotecarios y bancos refaccionarios. Hasta antes de la Revolución había 24 bancos de emisión, dos hipotecarios y cinco refaccionarios.
1913-1915: Victoriano Huerta impone préstamos a los bancos. En ese periodo los bancos otorgaron créditos a su gobierno por casi 64 millones de pesos.
1917-1920: Venustiano Carranza ordena la liquidación de los bancos y comienza a incautar sus reservas metálicas. Antes de acabar con el proceso es asesinado.
1917: En el artículo 28 de la Constitución se promulga que en México la facultad de emitir billetes es exclusiva para un Banco único de Emisión, que quedaría bajo el control del Gobierno. Cimientos para el Banco de México.

Antes y después del Banco de México
1925: Se funda el Banco de México.
1926-1932: Una nueva ley bancaria crea la figura de la institución nacional de crédito, que sería la banca de desarrollo. Banobras y Nacional Financiera, son algunas de las instituciones nacionales de crédito.
1933: Se aprueban los estatutos de la Bolsa de Valores de México S.A.
1945: De 36 sociedades financieras en 1941 se pasa a 84 en 1945, debido a la facilidad para manejar estas instituciones, captar fondos y traspasarlas entre bancos.
1950´s: Empezó el modelo de Banca Universal, es decir, agrupación financiera. Es decir, un banco de depósito podía agrupar como filiales a una financiera, una hipotecaria, un departamento de ahorro y un departamento de fideicomiso.
1970: Se reconoce legalmente la figura de los grupos financieros en México.
1974: Se reconoce la existencia de 15 grupos financieros. El Banco Nacional de México, Banco de Londres, Banco Comercial Mexicano, Banco del País, Banco de Industria y Comercio y Banco Internacional.
El siguiente año marcaría un cambio profundo en el Sistema Financiero Mexicano, que lo pondría a competir en las ligas internacionales financieras.

Sistema Financiero Mexicano: historia, evolución y retos - Segunda Parte

Después de 1974, cuando la Ley del Mercado de Valores permite la creación de las Casas de Bolsa, México entra a la modernidad de los sistemas financieros.
Aquí un repaso de lo que pasó desde ese año, hasta el pasado.

1975: Se consolida la Bolsa Mexicana de Valores e incorpora a las bolsas de Guadalajara y Monterrey.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

1977-1978: Conformación de Bancos Múltiples, que se definió como una sociedad autorizada para ejercer operaciones de depósito, ahorro, intermediación financiera e hipotecaria y operaciones de fideicomiso. Grandes instituciones se constituyen como banco múltiple: Comermex, Banamex, Internacional, Atlántico, Serfín y Bancomer.
1980: Se crean primeros cinco bancos múltiples: Multibanco Mercantil de México, Banpacífico, Banca Promex, Banco de Crédito y Servicios y Unibanco.
1982: José López Portillo expropia la banca privada para detener ganancias excesivas en la prestación de un servicio público concesionado y frenar intereses monopólicos con dinero aportado por el público. Quedaron exentas entidades extranjeras como Citibank y las que ya eran del gobierno, además del sector laboral con el Banco Obrero.
1983-1985: Se indemnizó a los accionistas de las 49 instituciones que habían sido expropiadas. Miguel de la Madrid acordó la conformación de una banca mixta, con 30% de acciones en manos de inversionistas privados. Nacen 19 instituciones: seis de cobertura nacional, siete multiregionales y seis regionales.
1982-1988: El ahorro financiero pasó de representar 32% del PIB en 1982 a 40% en 1988.
1988-1994: Privatización de la banca comercial entre 1989 y 1990 con Carlos Salinas. Se permitía la participación de agentes privados en la prestación del servicio de banca y crédito.
1990: La Bolsa Mexicana de Valores tiene nueva sede en Paseo de la Reforma.
1992: La Secretaría de Hacienda abrió la oportunidad para que se establecieran en México nuevos bancos múltiples. Se abren, al menos, 19 nuevas instituciones privadas.
1994: Crisis financiera con la devaluación de diciembre. Conoce cómo proteger tu patrimonio del tipo de cambio
1995: La Bolsa adquiere el sistema electrónico BMV-Sentra Títulos de Deuda.
1996: Se introduce el sistema BMV-SENTRA Capitales para operar posturas y concertar compra y venta de capitales.
1998: Arrancan servicios de integración financiera, como MexDer y Asigna. Inicia también Bursatec.
Hacia la modernidad
1999: El mercado se vuelve electrónico, se acaban las operaciones de viva voz.
2001: Citigroup es la primera empresa extranjera en listarse a la Bolsa Mexicana de Valores.
2005: Lanzamiento de SIBOLSA, una plataforma tecnológica para el inversionista final. Este año las Siefores entran al mercado accionario de la BMV.
2011: Lanzamiento del IPC Sustentable.
2014: Entrada de la BMV al Mercado Integrado Latinoamericano, MILA, en el que participan las bolsas de Perú, Colombia y Chile.

El futuro ya llegó

Hoy, los retos más importantes que enfrenta son: la era digital, la personalización y la innovación, causados por la población joven y nativa digital, que pronto será cliente de los bancos tradicionales

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Oliver Ambía, director del departamento de finanzas del Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, considera que en los próximos años los competidores de los bancos mexicanos no van a ser otros bancos, sino plataformas de sitios en internet como Facebook, Google o Apple.
hevisionary.finamex.com.mx/the-visionary/sistema-financiero-mexicano-historia-evolucion-y-retos-1a-parte
http://thevisionary.finamex.com.mx/the-visionary/sistema-financiero-mexicano-historia-evolucion-retos-2a-parte

Tipos de crédito

El financiamiento puede ser útil en muchas etapas de la vida. Lo principal es entender que el crédito, si aprendes a manejarlo adecuadamente, es una herramienta que te ayudará a conseguir tus objetivos. Antes de solicitar un crédito, debes analizar diversos factores de tu situación financiera. Por ejemplo: cuántas deudas tienes, cuáles son tus gastos fijos y con qué activos cuentas.
A continuación, te presentamos algunos tipos de financiamiento que existen en el mercado:

Tarjetas de crédito bancarias

Son útiles para adquisiciones a corto plazo. La principal ventaja de una tarjeta de crédito es la temporalidad, ya que te permite disponer de dinero que no tienes al momento, pero que estás seguro que tendrás en un futuro inmediato. Por ejemplo: haces una compra a la mitad de quincena, pues conoces que podrás liquidarla al final del mes, que es cuando recibes tu sueldo. Si usas la tarjeta con esta idea en mente, podrás convertirte en un cliente que paga el total de su deuda cada mes sin permitir que se generen intereses.

Tarjetas de crédito departamentales

Son otra variante de la tarjeta de crédito, con la diferencia de que son ofrecidas por almacenes o tiendas departamentales. Estas tarjetas pueden funcionarte para compras de bienes duraderos, como electrodomésticos o equipos electrónicos con promociones o beneficios exclusivos de esa tienda o almacén.
En ambas tarjetas, la de crédito y la departamental, puedes aprovechar promociones a meses sin intereses y otros beneficios adicionales. Consulta y compara cuál tarjeta es la que mejor se acomoda a tus necesidades. Te recomendamos que antes de solicitar alguna tarjeta, siempre revises el Costo Anual Total (CAT), anualidad, comisiones, tasa de interés, promociones y beneficios, así como todos sus términos y condiciones.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Préstamos personales.

Se caracterizan por ser créditos abiertos que no están asociados a un fin específico. Esto significa que al solicitarlo no tienes que explicar en qué lo utilizarás. Puedes emplearlo para distintos objetivos. Por ejemplo, podrías disponer de una parte de ese crédito personal para remodelar tu casa o negocio, para un viaje, o bien, para abrir una cuenta de inversión. Estos préstamos son ofrecidos por bancos, instituciones financieras, así como por empresas que se dedican exclusivamente a otorgarlos. Como precaución, asegúrate de que la institución financiera sea una empresa seria. También revisa las condiciones de tu contrato antes de firmarlo. Al igual que con las tarjetas de crédito bancarias y departamentales, consulta, compara y revisa el CAT, comisiones, así como todos los términos y requisitos. También elabora tu presupuesto y verifica tu capacidad de pago.

Créditos específicos.

Muchas instituciones ofrecen financiamientos especializados. Por ejemplo: hipotecarios, educativos, automotrices, entre otros. Esto significa que la cantidad que te ofrecen debe ser utilizada únicamente en ese objetivo y deberás de comprobar que lo destinaste a él. La ventaja de estos créditos es precisamente su especialización, ya que los montos y los planes de pago están diseñados de acuerdo al objetivo. Revisa muy bien las diferentes alternativas antes de contratar un crédito de este tipo y calcula el porcentaje de interés que te vayan a cobrar.

Créditos de nómina.

Son muy similares a los personales; sin embargo, como un requisito indispensable para que lo adquieras, debes recibir el pago de tu salario a través de una cuenta de nómina en un banco. De este modo, la institución financiera puede otorgarte una cantidad basada en el sueldo que recibes cada mes y descontará el pago directamente de tu cuenta.

Préstamo de Adquisición de Bienes de Consumo Duradero (ABCD)

La utilidad de este crédito está relacionada a la adquisición de bienes que tienen un valor comercial y una vida útil determinada, como son: automóviles, equipo de cómputo, electrodomésticos, mobiliario, entre otros. Se otorgan para complementar el faltante para adquirirlos, es decir, el acreditado deberá aportar un porcentaje del costo total y el banco le presta el restante. Los mismos bienes, en ocasiones, pueden servir como garantía del préstamo.

Crédito hipotecario.

Sin lugar a dudas es uno de los créditos más importantes en la vida. Si requieres un crédito hipotecario para la adquisición de una casa o departamento deberás analizar todos los

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

aspectos que mencionamos en este artículo. También deberás evaluar si tus necesidades son cubiertas por el bien inmueble, así como tu capacidad de endeudamiento. Analiza las condiciones que cada institución ofrece en este tipo de crédito.

Actualmente podemos encontrar gran variedad de productos hipotecarios, de acuerdo a nuestras necesidades particulares. Considera que casi todas las instituciones te solicitarán un porcentaje del valor del inmueble, lo que se denomina enganche, que puede ser a partir del 5 por ciento en adelante y varía según la institución financiera con la que estés negociando el crédito.

Tu propia cuenta de inversión

Si tienes alguna inversión, tus rendimientos pueden funcionar como una especie de financiamiento, con la ventaja de que no quedarás endeudado. Es como prestarte dinero a ti mismo. Puedes utilizar sólo lo que has ganado y mantener tu capital de inversión. Si planeas con antelación, esta opción puede ser una buena oportunidad para financiar tu proyecto.

El crédito es un préstamo; evita pedir más del 20 por ciento de tu ingreso anual neto.

Los pagos que hagas no deberán exceder el 10 por ciento de tu ingreso neto mensual.

Crédito avío.

El crédito de habilitación o avío, debe ser utilizado para la compra de materias primas, materiales, salarios, así como gastos directamente relacionados con el ejercicio de la empresa. Este crédito está directamente vinculado con la producción inmediata.

Existen dos tipos de crédito de habilitación o avío: el agrícola e industrial.

En el agrícola, el acreditado (persona que solicita el crédito) invierte en semillas, fumigantes, etcétera.

En el industrial, el acreditado destina el crédito a las materias primas o insumos que sean necesarios para la producción de los productos que fabrica.

Crédito refaccionario.

Este crédito está enfocado a la adquisición de maquinaria, inmuebles o a la reparación de instalaciones relacionadas con la empresa. Es decir, es un crédito que se otorga para adquirir bienes de activo fijo o bienes de capital.

En este caso, la garantía son los mismos bienes adquiridos, los cuales son permanentes, a diferencia del caso del crédito de habilitación o avío.

El crédito refaccionario también puede solicitarse en caso de tener adeudos y/o responsabilidades fiscales relacionadas directamente con la empresa del acreditado. Es decir, en algunos casos, se podrá obtener este crédito destinando parte del importe para cubrir responsabilidades fiscales correspondientes al año de la solicitud del crédito. También podrá utilizarse para pagar adeudos por concepto de gastos de explotación, compra de bienes

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

inmuebles y maquinaria, con la condición de que estos gastos no tengan más de un año de antigüedad.

https://www.finanzaspracticas.com.mx/finanzas-personales/entendiendo-el-credito/que-es-el-credito/tipos-de-credito

Las entidades financieras ofrecen varios Tipos de Crédito

Hay entidades que ofrecen todas las clases de crédito que hay en el mercado y otras que se especializan en algunos tipos de crédito en particular. De acuerdo con la estrategia de cada entidad, pueden promover préstamos dirigidos de manera masiva a todo el público o sólo para algunos sectores del mercado o grupos de personas, por ejemplo, para microempresarios, para consumo, para empresas o para el comercio en general.

Tipos de Crédito:

Crédito Comercial: se utiliza para financiar necesidades relacionadas con la actividad productiva, como compra de materias primas, compra de mercancía para la venta, compra de maquinaria, o para financiar cuentas por cobrar, es decir, cuando se vende a plazos. Se debe tener la certeza que más adelante se recibirán dineros relacionados con la misma actividad productiva, conservando por el momento la liquidez.

- Crédito de Consumo: este crédito está destinado a financiar diversas necesidades, como la compra de un carro, hacer un viaje, cubrir gastos, etc.
- Microcrédito y PYMES (pequeña y mediana industria): créditos pequeños para financiar actividades productivas de las pequeñas empresas (compra de inventarios, compra de materias primas, adquisición de maquinarias, etc.).
- Crédito Garantizado: en este tipo de crédito el deudor ofrece y entrega algo de valor para garantizar un préstamo. La garantía puede ser personal o real.

Crédito Personal: además del deudor, el préstamo lo firma otra persona o entidad. Esta persona o entidad se llama fiador.

- Crédito Real: el préstamo es garantizado o respaldado con un bien, por ejemplo una casa, un automóvil, etc.
- Crédito Hipotecario: Préstamos para comprar o reparar una vivienda. Se usa como garantía la misma vivienda que se está financiando u otra propiedad raíz. Normalmente las entidades prestan aproximadamente el 70% del valor del bien hipotecado.
- Crédito Renovable: El banco establece un cupo de crédito, como por ejemplo un sobregiro, y el cupo se va renovando constantemente en la medida en que se va pagando.

https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/finanzas-personales/tipos-de-credito

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Orígenes de la Cobranza.

A pesar de las más recientes contribuciones provenientes de la arqueología, la etnología y la historia, las ciencias sociales no han logrado desarrollar, hasta la fecha, un esquema global sobre las etapas de la evolución sociocultural del individuo, lo cual ha generado distorsiones importantes en esta área de estudio.
Para Darcy Ribeiro, autor de "El Proceso Civilizatorio: Etapas de la Evolución Sociocultural", las distorsiones que se presentan dentro de las ciencias sociales pueden originarse: 1) por el predominio de estudios funcionalistas, que obliga a los antropólogos a formular explicaciones teóricas sobre cada uno de los contenidos presentes en la cultura, 2) por la reducción de los estudios antropológicos referentes a la dinámica cultural, 3) por la falta de discusión y profundización de las teorías de la evolución cultural y por último, 4) por la tendencia a aplicar teorías de poco alcance para la resolución de determinados problemas.
No obstante, la gran dificultad que presenta la formulación de un esquema global sobre las etapas de la evolución sociocultural del individuo yace en el uso variado de enfoques y modelos conceptuales. Por eso, se hace necesario entender a la evolución sociocultural como un movimiento histórico de cambios en los modos de ser y de vivir de los grupos humanos, producto de las sucesivas revoluciones tecnológicas y es justamente en esos cambios donde nacen los procesos socioculturales.

Lo que hoy definimos como cobranza es reflejo de un proceso sociocultural. La cobranza como fenómeno social, cultural y económico ha existido desde los inicios de la humanidad. La conjugación de este proceso puede ser abordado desde ópticas distintas. Los sistemas de formación sociocultural buscan explicar la generación de fenómenos a partir de la adaptación del individuo con la naturaleza, de la adaptación con ciertos atributos de su organización social y desde la percepción de su entorno. Estos sistemas son: 1) el asociativo, 2) el ideológico y 3) el adaptativo.

El sistema asociativo comprende la reglamentación de las relaciones interpersonales y de los esfuerzos por garantizar la subsistencia y la reproducción biológica del grupo. El sistema ideológico comprende además de las técnicas productivas y de las normas sociales, toda forma de comunicación simbólica, de formulaciones explícitas de conocimientos y de formulaciones ideológicas desarrolladas por un pueblo para explicar y justificar su modo de vida y de conducta.

El primer proceso civilizatorio corresponde a la revolución agrícola. Este proceso comenzó hace aproximadamente diez mil años antes de Cristo entre los pueblos de Mesopotamia y Egipto y se repitió más tarde en la India (6.000 A.C.), en China (5.000 A.C.), en Europa (4.500 A.C.), en el

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

África Tropical (3.000 A.C.) y en América (2.500 A.C.). Esta revolución tecnológica se desdobló en dos procesos civilizatorios con los cuales surgieron la agricultura y el pastoreo.
El primer proceso se cristalizó en las aldeas agrícolas indiferenciadas (no estratificadas en clases) de los pueblos que cultivaron tubérculos y/o cereales, como las tribus de la floresta tropical, en América, e innumerables pueblos tribales de otros continentes. Más tarde, algunos combinaron la agricultura con la crianza de animales, pero aún no los utilizaban para la tracción. El segundo proceso conformó las hordas pastoriles nómadas de los pueblos que posteriormente se especializaron en la crianza de animales, ajustando todo su modelo de ser a las condiciones de supervivencia y de multiplicación de los rebaños.

Hoy en día, son las transacciones comerciales y financieras las que determinan el comportamiento de los mercados mundiales, la fluidez de nuestras economías y el bienestar de nuestros pueblos.

La cobranza debe ser asumida no sólo como un proceso administrativo, sino también, como un proceso sociocultural. Aceptar sus cambios y redefinirla puede resultar una tarea tan difícil y compleja como ejercerla. No obstante, la necesidad de alcanzar un concepto renovado y válido nos invita a abordar este fenómeno desde la óptica de la negociación y de la interdependencia en los procesos de toma de decisiones.

https://www.rosasnash.com/2020/05/15/el-origen-de-las-cobranzas/#:~:text=Este%20proceso%20comenz%C3%B3%20hace%20aproximadamente,en%20Am%C3%A9rica%20(2.500%20A.C.)

Etapas de la cobranza.

Mediante el procedimiento de cobranza, las empresas pueden hacer efectiva la recepción de los valores correspondientes a las deudas que sus clientes han contraído con ellas. De su eficiencia dependen el flujo de caja positivo y la liquidez necesaria para apalancar el crecimiento y cubrir los gastos administrativos y operativos del negocio.
En el proceso de recupero se pueden distinguir cuatro etapas de la cobranza que vale la pena conocer:

Cobranza preventiva

En primer lugar tenemos a la cobranza preventiva. Esta hace referencia a la gestión de cobro que se aplica a la cartera de clientes que, producto de un análisis, son calificados con un “alto riesgo de entrar en mora”. Por ejemplo, aquellos con dificultades económicas o flujo de caja débil.
Este tipo de cobro se ejecuta realizando un monitoreo de la factura desde el momento de su emisión, enviando recordatorios de pago mediante emails y mensajes de texto. Todo, en cantidad moderada y con un tono amable.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Su objetivo principal generar hábitos de pago en los clientes, minimizando así las moras y las carteras incobrables.

Cobranza administrativa

En segundo lugar, en esta fase del procedimiento de cobro se engloba toda la gestión de control, seguimiento y cobranza que hay entre la emisión de la factura, el recaudo de su valor y el resumen de la deuda. Se compone de:

- Gestión y seguimiento de los pagos desde antes de su fecha de vencimiento.
- Recaudo e identificación del pago.
- Recuperación, actualización y monitoreo de la cartera vencida.
- Contactos de negociación para recuperar créditos vencidos.

Generación de informes de resultados.

El proceso incluye tanto la cartera corriente como la cartera vencida. Sin embargo, en el caso de las moras, aborda aquellas de carácter temprano. De hecho, en los casos en los que han pasado más de 21 días desde la fecha de pago suele reconocerse una etapa más conocida como cobranza extrajudicial. Esta incluye llamadas, envió de cartas y renegociaciones.

Cobranza Extra-judicial

En tercer lugar, tenemos esta etapa de la cobranza en que el acreedor realiza cobros y notificaciones a los clientes que han tenido atrasos en el pago de sus productos. En esta etapa de cobranza se informa de la situación de morosidad a terceros a través de empresas como Buro Nacional de Crédito y Círculo de Crédito.
El retraso en el pago de las obligaciones por parte del acreditado, conlleva un aumento de la deuda por los intereses y los gastos de cobranza extrajudicial, que son aquellos que se generan por las gestiones realizadas por el acreedor o empresa de cobranza, para la recaudación del dinero adeudado.
Esta etapa de la cobranza no involucra a los tribunales de justicia.

Cobranza judicial

Por último, en esta etapa de la cobranza que tienen las empresas para el recupero de sus facturas. Por lo general, empieza a 90 o más días después de que vence la fecha de pago de la deuda.
Básicamente, consiste en una demanda interpuesta por el acreedor en contra del deudor. En esta instancia es el tribunal quien analiza la situación y busca fórmulas de pago. En caso de que el

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

deudor no cuente con los recursos para cubrir la obligación, el tribunal puede ordenar el embargo y remate de bienes cuyo valor sea proporcional a la deuda.

Lo ideal es no llegar a este punto, puesto que implica inversión de tiempo y esfuerzos tanto para el acreedor como para el deudor. Sin embargo, lo más probable es que sea el acreedor el que deberá asumir los honorarios de cobranza judicial.

¿Cómo evitar llegar a cobranza judicial?

Una óptima gestión de cobro debería reducir al mínimo los casos llevados hasta la etapa judicial. El optimizar la tasa de recaudo te permite cuidar las relaciones comerciales con los clientes.
Para lograrlo, es importante establecer un flujo de cobranza efectivo que permita:

- Identificar fallas en el proceso.
- Medir con precisión el impacto de cada una de las acciones de cobro.
- Acercar personas, procesos y sistemas de gestión, con el fin de reducir tiempo y acelerar el cobro.
- Un flujo de cobranza que puede resumirse en 4 etapas claves:
- Medir.
- Organizar.
- Contacto.
- Negociación.

En conclusión, mantener visible la secuencia de acciones y tareas empleadas en el proceso de cobro, incluyendo el monitoreo del estado de cada una de sus etapas de cobranza es clave.
https://blog.duemint.com/etapas-la-cobranza/

Calificación de la Cartera de Crédito:

Criterios de Clasificación.

Las disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades de Ahorro y Crédito Popular, emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, establecen la forma en que debe clasificarse la cartera crediticia.
Existen tres grandes clasificaciones:
Primera en función de su situación.
Segunda en función de su destino.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Tercera en función del número de días de retraso o mora transcurridos a partir del día de la primera amortización del crédito

Clasificación en función de su situación.

Se clasifican en Cartera vigente y Cartera vencida Cartera vigente • Integrada por los créditos que están al corriente en sus pagos, tanto de principal como intereses, así como aquellos con pagos de principal o intereses vencidos Cartera vencida • Compuesta por créditos cuyos acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuyo principal, intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados originalmente. Los créditos mayores a un año con pago único de principal e intereses al vencimiento que se reestructuren durante el plazo del crédito, serán considerados como cartera vencida. • Las renovaciones en las cuales el acreditado no hubiere liquidado en tiempo la totalidad de los intereses devengados conforme a los términos y condiciones pactados originalmente, y el 25% del monto original del crédito, serán consideradas como vencidas en tanto no exista evidencia de pago sostenido.

Clasificación en función de su destino.

Se clasifica en Comercial, Vivienda y Consumo. Créditos comerciales, A los créditos directos o contingentes, incluyendo créditos puente denominados en moneda nacional o en unidades de inversión, así como los intereses que generen, otorgados a personas morales o personas físicas con actividad empresarial y destinados a su giro comercial Créditos a la vivienda. A los créditos directos denominados en moneda nacional o en unidades de inversión, así como los intereses que generen, otorgados a personas físicas y destinados a la adquisición, construcción, remodelación o mejoramiento de la vivienda sin propósito de especulación comercial Créditos al consumo. A los créditos directos, incluyendo los de liquidez que no cuenten con garantías de inmuebles, denominados en moneda nacional o en unidades de inversión, así como los intereses que generen, otorgados a personas físicas, derivados de operaciones de tarjetas de crédito, de créditos personales, de créditos para la adquisición de bienes de consumo duradero y las operaciones de arrendamiento capitalizable que sean celebradas con personas físicas.

Para las Instituciones con activos inferiores a siete millones de UDIs, no se incluyen dentro de los créditos comerciales los créditos puente y las operaciones de factoraje y de arrendamiento capitalizable que sean celebradas con dichas personas morales o físicas.

En función del número de días de retraso o mora transcurridos a partir del día de la primera amortización del crédito que no haya sido cubierta por el acreditado a la fecha de la calificación, se clasifica en: La cartera crediticia de consumo se clasificará en: 0, 1 a 7, 8 a 30, 31 a 60, 61 a 90, 91 a 120, 121 a 180, y de 181 o más días de mora. La cartera crediticia comercial se clasificará

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

en: 0, 1 a 30, 31 a 60, 61 a 90, 91 a 120, 121 a 150, 151 a 180, 181 a 210, 211 a 240, y más de 240 días de mora. Los microcréditos se clasificarán en: 0 a 7, 8 a 30, 31 a 60, 61 a 90, 91 a 120, y más de 120. La cartera crediticia de vivienda se clasificará en: 0, 1 a 30, 31 a 60, 61 a 90, 91 a 120, 121 a 150, 151 a 180, 181 a 1,460, y más de 1,460 días de mora.
Esta última clasificación sirve para calificar la cartera crediticia a fin de determinar la capitalización por Riesgo de Crédito y la Estimación preventiva para riesgos crediticios.

Traspaso de catrera vigente a vencida y viceversa.

La clasificación correcta de la cartera de crédito según su estado, se requiere revisar diariamente la situación de cada crédito para determinar si debe mantenerse en la situación en que se encuentra o si debe reclasificarse, es decir, si estando en cartera vigente debe permanecer así o transferirse a cartera vencida.
Para poder identificar correctamente estos movimientos es necesario conocer los siguientes términos:
Crédito reestructurado: es aquella operación que se deriva de cualquiera de las siguientes situaciones: Ampliación de garantías que amparan el crédito de que se trate Modificaciones de las condiciones originales del crédito o del esquema de pagos, entre las cuales se encuentran: Cambio de la tasa de interés establecida para el plazo remanente del crédito Cambio de moneda unidad de cuenta.

Crédito renovado.

Es aquella operación en la que se prorroga el plazo del crédito durante o al vencimiento del mismo, o bien, éste se liquida en cualquier momento con el producto proveniente de otro crédito contratado con la misma Institución.

Pago sostenido del crédito.

Cumplimiento de pago del acreditado sin retraso, por el monto total exigible de capital e intereses, como mínimo de tres amortizaciones consecutivas del esquema de pagos del crédito o, en caso de créditos con amortizaciones que cubran períodos mayores a 60 días naturales, el pago de una exhibición.

Suspensión de intereses.

Se deberá suspender la acumulación de los intereses devengados de las operaciones crediticias, en el momento en que el saldo insoluto del crédito sea considerado como vencido.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Traspaso a cartera vencida.

Si al revisar diariamente la situación de cada crédito de la cartera vigente se determina que cumple con alguno de los supuestos indicados en la definición de cartera vencida que se indica en el subtema “Clasificación en función de su situación”, deberá efectuarse un traspaso a cartera vencida.
Los créditos vencidos que se renueven, en los cuales el acreditado no hubiere liquidado en tiempo la totalidad de los intereses devengados conforme a los términos y condiciones pactados originalmente, y el 25% del monto original del crédito, en tanto no exista evidencia de pago sostenido.

Traspaso a cartera vigente.

Si al revisar diariamente la situación de cada crédito de la cartera vencida se determina que han sido liquidados los saldos pendientes de pago (principal e intereses, entre otros), o que siendo créditos reestructurados o renovados cumplen con el pago sostenido del crédito, deberá efectuarse un traspaso a cartera vigente.

Influencia de la cartera crediticia en el análisis financiero.

Una de las utilidades más importantes de la clasificación de la cartera crediticia es su evaluación, para ello la normatividad aplicable a las Instituciones de Ahorro y Crédito Popular establece algunas razones financieras para este fin.

Cobertura de cartera vencida.

Tiene como objetivo medir la correcta estimación de reservas requeridas para cubrir la cartera vencida, el parámetro establecido es 90 %.
Un monto menor de la estimación preventiva de cartera crediticia no sería suficiente para proteger a la Institución sobre la probable recuperabilidad de la cartera vencida.

Solvencia.

Tiene como objetivo medir el grado de protección que la Institución presenta para los depósitos y el capital de sus socios o clientes en el evento de su liquidación, el parámetro establecido es 100 %.
Un porcentaje menor implicaría que los depósitos y capital de los socios o clientes de la Institución no estuvieran cubiertos por activos “sanos” y, por lo tanto, latente el riesgo de pérdida.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Índice de morosidad.

Su objetivo es medir el porcentaje de créditos en riesgo en relación a la cartera de crédito total, el parámetro establecido es 10 %.
Para mantener la buena calidad de los activos de la Institución es imprescindible mantener sólo la décima parte de la cartera crediticia como vencida.

Fondeo de activos improductivos.

Tiene como objetivo medir la proporción de activos improductivos financiados por recursos propios, el parámetro establecido es 100 %.
Para mantener una buena calidad de los activos, se prevé como necesario que los activos improductivos estén financiados por recursos propios.

Crédito neto

Tiene como objetivo medir el porcentaje que representa el total de la cartera de crédito, descontando la estimación para riesgos crediticios con relación al total de activos; el parámetro establecido es entre 70 y 80%.
Las operaciones de crédito son una de las dos unidades de negocio más importantes para la Institución, por lo que se requiere que constituyan las 4 quintas partes del total del activo.

https://es.slideshare.net/moodlefex/calificacin-de-la-cartera-de-crdito-criterios-de-clasificacin#:~:text=Los%20cr%C3%A9ditos%20mayores%20a%20un,ser%C3%A1n%20considerados%20como%20cartera%20vencida.

Pago de los créditos.

La forma a crédito es una modalidad de pago existente en la economía en la cual este se realiza en un periodo de tiempo posterior al momento de la compra o adquisición y con unos intereses acordados con anterioridad.
Satisfacer un compromiso de pago bajo la modalidad a crédito supone que una transacción económica no sea instantánea. Es decir, se produce una demora o espera para la realización del propio pago bajo una conveniencia previa entre los participantes.
Es común que el pago tardío de un bien o servicio adquirido se realice por medio de cuotas o en un pago único al final de un periodo determinado (fecha de vencimiento). En ambos casos es frecuente la existencia de intereses o condiciones pactadas entre acreedor y deudor.

En ese sentido le hecho de pagar a crédito va de la mano de un incremento en el precio teniendo en cuenta los intereses a asumir por parte del adquiriente o comprador.
Así, se hace posible disponer en el presente de un producto a cambio de rentas o ganancias futuras.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Características del pago a crédito

Frente a otras modalidades de pago, el abono mediante forma de crédito supone una serie de rasgos principales:

Habitualmente es la modalidad preponderante en compras o transacciones de importes grandes, ya sea por seguridad o por falta de disposición de dichos importes en el momento de la operación. Es común la participación de entidades bancarias y de crédito para la realización de las transacciones. Esta forma de pago dinamiza la economía y estimula el comercio. Además, desincentiva el ahorro al permitir a las familias y empresas adquirir productos antes de contar con la totalidad de su importe de compra. En ocasiones es imprescindible para la compra el desembolso de una parte inicial del importe total a modo de entrada. Un ejemplo claro está en el mercado de la vivienda donde el pago se hace a crédito mediante un crédito hipotecario con entrada inicial obligatoria. Dada la frecuencia de los pagos a crédito múltiples productos han sido desarrollados en el día a día económico, como es el caso de las tarjetas de crédito o los pagarés. Imaginemos que tenemos que comprar una mesa. Es viernes y recibiremos nuestro salario el lunes. Sin embargo, necesitamos la mesa para estudiar el examen del martes porque la anterior se rompió. Pagar a crédito nos permite (por ejemplo, a través de una tarjeta de crédito) tener la mesa antes de disponer de nuestro salario.

Aunque pagar a crédito presenta interesantes ventajas, debemos tener siempre en cuenta las comisiones y el tipo de interés. Comprar a crédito (sobre todo a través de tarjetas de crédito) puede llegar a ser muy caro y lo recomendable es utilizarlo solo cuando nos compense monetariamente hacerlo.

https://economipedia.com/definiciones/a-credito.html

Orden de aplicación de los pagos.

Ejemplo de pago en mora.

No pagué la primera factura de mi Tarjeta de Crédito y la segunda factura me llegó con pago INMEDIATO por valor de $220.000. ¿Cómo se aplican mis pagos?

Si pagas $220.000 de cuota para la segunda factura, el orden en que se aplican tus pagos será el siguiente:

EJEMPLO DE PAGO REALIZADO		$220.000
Prioridad de pago	Concepto	Valor
1	Gastos de Cobranza (sí aplica)	$6.092
2	Interés de mora (sí aplica)	$1.903
3	Impuestos	$0

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

4	Interés corriente	$25.061
5	Otros Cargos (utilización cajeros, cuota de manejo)	$33.700
6	Capital en mora (sí aplica)	$63.563
7	Capital Vigente	$81.938
8	Cuotas futuras compras y avances (abono a capital)*	$7.743
*Los abonos adicionales aplican a las transacciones más antiguas, teniendo en cuenta la fecha de aplicación.		

Ejemplo de pago oportuno

Si pago mi Tarjeta de Crédito a tiempo, ¿cómo se distribuyen mis pagos? Si pagas $177.094 de cuota en tu factura, el orden en que se aplican tus pagos será el siguiente:

EJEMPLO DE PAGO REALIZADO		$177.094
Prioridad de pago	Concepto	Valor
1	Intereses corrientes	$19.563
2	Otros cargos (utilización Cajeros, cuota de manejo)	$9.875
3	Capital vigente	$133.906
4	Cuotas futuras compras y avances (abono capital)*	$13.750
* Los abonos adicionales aplican a las transacciones más antiguas, teniendo en cuenta la fecha de aplicación.		

https://www.scotiabankcolpatria.com/politicas/orden-aplicacion-de-pagos

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Pagos mínimos.

Administrar nuestras finanzas es una tarea importante y prioritaria, por lo que no podemos darnos el lujo de tomarlo a la ligera o, peor aún, dejar de cumplir con nuestros compromisos financieros. Si lleva un manejo adecuado de los pagos que tiene que hacer, este compromiso será fácil de solucionar. En caso de no ser así, su cartera se verá afectada de manera drástica al acumular deudas que parecerán no tener fin.

Un claro ejemplo de este tipo de situaciones puede reflejarse en los pagos que realiza en su tarjeta de crédito. En este caso, los pagos mínimos, de acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), son la cantidad solicitada por el banco en la fecha de corte para que el crédito se considere al corriente. Éstos se calculan de dos formas.
La primera puede ser igual a 1.5% del saldo adeudado al corte (sin compras a meses sin intereses o a pagos fijos) más los intereses y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y la segunda manera es el equivalente a 1.25% del límite de la línea de crédito.

En este sentido, la institución financiera usará ambos cálculos y aplicará el que resulte más alto. Recuerde que el acreedor tiene la obligación de informarle al cuentahabiente cuál de las dos fórmulas usó.
“Si bien es cierto que cubrir el mínimo requerido le permite mantener sano su historial en Buró de Crédito, en realidad no es una buena práctica, pues mientras más pequeños sean los pagos que realiza más tiempo tardará en liquidar su adeudo. Además, como los intereses se van acumulando, al final el monto a pagar será mayor”, refirió la Condusef.

Al respecto, la reparadora de crédito Resuelve tu Deuda aseguró que entre las consecuencias de realizar el pago mínimo se genera un efecto bola de nieve, es decir, sus pagos mínimos poco a poco se harán más grandes y tardaría años en liquidar una deuda que en un inicio era pequeña. Con ello, corre el riesgo de llegar a un punto donde ni los pagos mínimos sean un monto que pueda cubrir, por lo que es más probable caer en morosidad.

Escenarios

Imagine el siguiente escenario: Si tiene un adeudo de 15,000 pesos, con una tasa de interés de 30%, tendría que efectuar un pago inicial de 1,500 pesos y 47 pagos mínimos de 1,393.21 pesos cada mes. De mantener ese monto, tardaría en liquidarlo tres años y 11 meses, y al final terminaría pagando 23,155 pesos. En cambio, si paga un poco más del mínimo, por ejemplo, un pago inicial de 2,000 pesos y 16 mensualidades de 1,842.63, tardaría un año y cuatro meses, y si pagara un mínimo inicial de 2,000 y otras nueve mensualidades por la misma cantidad, al final su deuda sería de 16,965 pesos, es decir, 1,965 pesos de interés. De esta manera puede darse cuenta de cómo

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

el pago mínimo repercute en sus finanzas. Asimismo, para conocer sobre estos aspectos, beneficios, seguros y comisiones de 120 tarjetas que ofrecen 16 instituciones financieras, la comisión recomendó consultar el Catálogo de Tarjetas de Crédito que se encuentra también en su sitio de Internet, esto con el fin de ayudarlo a tomar una mejor decisión en caso de que piense contratar un plástico.

Compare opciones

Es importante que antes de que elija una tarjeta de crédito compare las diferentes opciones que existen en el mercado. Sumado a ello, también considere sus posibilidades de pago, ya que ese factor también influirá en su deuda. De acuerdo con la Condusef y Resuelve tu Deuda, sus pagos no deben rebasar 30% de su ingreso mensual.
Por ejemplo, si usted liquida su deuda antes o en la fecha correspondiente de pago, la opción que más le conviene es buscar un plástico con la mejor anualidad, pero si paga sólo el mínimo, lo mejor será adquirir una tarjeta con una tasa de interés baja. Si suele retrasarse y no paga ni siquiera el mínimo en ocasiones, puede buscar una tarjeta con un Costo Anual Total (CAT) bajo.

Herramientas para auxiliarse

La Condusef recomendó a los usuarios de tarjetas de crédito utilizar la Calculadora de Pagos Mínimos que pone a su disposición en el sitio www.condusef.gob.mx. Ahí podrá conocer el importe del pago mínimo, el saldo pendiente y el tiempo que tardaría en liquidar su deuda si sólo se realiza el importe mínimo, siempre y cuando no se efectúen nuevas compras.
Con esa información, la calculadora cuantifica el impacto (tiempo y costo) que resulta de pagar sólo el mínimo.

La Condusef considera que para muchos de los tarjetahabientes resulta difícil entender cómo se calcula su pago mínimo, ya que desconocen las implicaciones que dicho pago tiene sobre el importe de su deuda y el tiempo que les tomará liquidarlo.

Esta herramienta le permitirá conocer la información que las instituciones financieras utilizan para el cálculo del pago mínimo de 159 tarjetas de crédito.

La ventaja de esta calculadora es que su uso es muy sencillo, sólo se requiere seleccionar el nombre de la institución financiera o banco que emite el plástico, el nombre de la tarjeta y capturar las variables básicas del estado de cuenta, como importe de la deuda, tasa de interés, límite de crédito y fecha de corte. Con estos datos, la calculadora le mostrará al tarjetahabiente el importe del pago mínimo, el saldo pendiente a liquidar y el tiempo que tardaría en liquidar su deuda. Además, de manera informativa, presenta la comisión anual que la institución cobra en esa tarjeta, el porcentaje de pago mínimo que aplica en el cálculo y el límite de crédito capturado, el total de

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

comisiones, intereses e IVA que se pagará durante el tiempo en que esté vigente la deuda, además de una gráfica con la distribución porcentual del pago total.

En otro ejercicio realizado por la comisión con la calculadora, se consideró una tarjeta de crédito clásica, con un límite de crédito de 28,000 pesos, un saldo al corte de 12,000 pesos, una tasa de interés de 30% anual y una fecha de corte próxima del 5 de febrero. Resultaría un pago mínimo de 350 pesos y cinco años 11 meses como el tiempo que le llevaría a este usuario liquidar la deuda, misma que será de 27,254.14 pesos, cifra 2.27 veces mayor a lo que se debe (12,000 pesos).
Sin embargo, si este mismo tarjetahabiente simula en la calculadora que pagará el doble del mínimo, 700 pesos, el tiempo para saldar la deuda se reduce a un año 11 meses, pagando 16,539.70 pesos, 1.37 veces lo que se debe. Al respecto, la Condusef también recomendó revisar mensualmente su estado de cuenta y ser conscientes de la deuda que están adquiriendo.

https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Antes-de-pagar-lo-minimo-de-su-deuda-pienselo-dos-veces-20190505-0068.html

Pago mínimo y pago para no generar intereses en la tarjeta de crédito.
Por muchos años la tarjeta de crédito (TDC) para personas físicas ha sido el medio más utilizado para realizar compras a crédito de los principales productos y servicios que se requieren día a día. Las tarjetas son emitidas por una institución financiera a solicitud del cliente y con base en un análisis de crédito se determina el importe de la línea de crédito que podrá utilizarse de forma recurrente.
En lo general, las líneas de crédito realizan un corte mensual, en el que se elabora por el otorgante un resumen de compras, disposiciones de efectivo, pagos, cuotas, comisiones, intereses e IVA del periodo, determinando así los importes de pago mínimo y pago para no generar intereses, pero, ¿cuáles son las diferencias entre estos dos importes?

Pago mínimo

El pago mínimo es el importe determinado para mantener vigente la línea de crédito asignada y continuar utilizando normalmente el crédito. Hacer este pago lleva implícito que se generará un cargo de intereses conforme a la tasa pactada y del IVA de los intereses reales. Pagar sólo el mínimo aumenta el tiempo para liquidar el crédito e incrementa el costo financiero.
Banco de México (Banxico) definió tres criterios para determinar el importe del pago mínimo, predominando aquel en el que el monto resulte mayor.

Criterio 1. El 1.5% del saldo deudor revolvente al corte más los intereses e IVA.

Criterio 2. El 1.25% del límite de crédito más los intereses e IVA.
En el caso que el pago mínimo sea mayor que el saldo insoluto, se cobrará este último.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El costo financiero está directamente relacionado con el promedio de los saldos diarios, por lo que al efectuar pagos mayores al mínimo se disminuye el promedio de los saldos, teniendo como efecto una disminución en los intereses del periodo.

Criterio 3. La circular de Banxico establece que cada institución podrá determinar libremente el pago mínimo siempre y cuando el importe sea mayor al obtenido por cualquiera de las dos fórmulas propuestas. La tarjeta de crédito BBVA establece en su contrato la posibilidad un pago mínimo máximo del 20% de la línea de crédito, esto aplica en los casos en los que un alto porcentaje del saldo se encuentra en promociones a meses con y sin intereses o efectivos inmediatos.

Pago para no generar intereses

El importe de este pago considera el total del saldo deudor de la tarjeta de crédito, descontando los saldos que se encuentren en plan de pagos fijos, meses sin intereses y promociones de efectivo inmediato.

https://www.bbva.com/es/que-es-el-pago-minimo-y-el-pago-para-no-generar-intereses-en-una-tarjeta-de-credito/

Dación en pago.

La dación en pago alude a la prestación que el acreedor acepta del deudor, liberándolo así de la obligación que los relacionaba, a pesar de no ser este pago lo que el deudor le debía al acreedor. En palabras de la Real Academia Española, la dación en pago consiste en una transmisión, al acreedor o a los acreedores, del dominio de una cosa en compensación de una deuda. No se entenderá pagada una deuda sino cuando completamente se hubiese entregado la cosa o hecho la prestación en que la obligación consistía.

El pago deberá ejecutarse en el lugar que hubiese designado la obligación. No habiéndose expresado y tratándose de entregar una cosa determinada, deberá hacerse el pago donde ésta existía en el momento de constituirse la obligación. En cualquier otro caso, el lugar del pago será el del domicilio del deudor. Opera cuando las partes acuerdan llevar a cabo la satisfacción de un débito pendiente, y el acreedor acepte recibir del deudor determinados bienes de su propiedad cuyo dominio pleno se le transmite para aplicarlo a la extinción total del crédito".

Requisitos se necesitan para optar por una dación en pago.

Para saldar la obligación en cuestión, se ha de entregar un bien o se ha de llevar a cabo una prestación que no se correspondiera con lo que originalmente se pactó.

Acreedor y deudor han de estar de acuerdo en esta forma alternativa de saldar la obligación que los relacionaba. Es muy importante que el acreedor manifieste su aceptación, dado que no está obligado a hacerlo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El deudor de una cosa no puede obligar a su acreedor a que reciba otra diferente, aun cuando fuere de igual o mayor valor que la debida.
https://www.conceptosjuridicos.com/dacion-en-pago/#:~:text=La%20daci%C3%B3n%20en%20pago%20alude,deudor%20le%20deb%C3%ADa%20al%20acreedor

Reestructuración.

La reestructuración de la deuda consiste en establecer nuevas condiciones en el pago y/o el tipo de interés de la deuda vigente de un agente económico (normalmente un país o una empresa). Para ello, este proceso requiere de una renegociación entre el acreedor y el deudor, normalmente actúa un banco como intermediario.

Es un término muy utilizado en el sector de las finanzas para definir el proceso que se realiza cuando un deudor (normalmente un país o una empresa) no está en condiciones de pagar los compromisos que ha contraído con anterioridad con los acreedores.
Es especialmente frecuente cuando el deudor es un país o una gran corporación, de esta forma se realiza una renegociación de los términos de la deuda vigente, alargando el periodo de pago (estableciendo unas condiciones más cómodas de pago) para intentar reducir el tipo de interés.

Posibles modificaciones en una reestructuración de deuda

Como comentábamos, la reestructuración incluye generalmente la modificación de los plazos de vencimiento, haciendo que se elimine así la acumulación de deudas a corto plazo y se conviertan éstas en deudas consolidadas a largo plazo; el reescalonamiento de la deuda, es decir, el cambio en las cantidades anuales a pagar para que éstos resulten más uniformes o graduales; y la modificación en los intereses.

https://economipedia.com/definiciones/reetructuracion-de-la-deuda.html

Liquidación de deudas.

La liquidación de deudas es una opción de alivio que le permite liquidar una deuda por un monto inferior al total que adeuda. Usted hace una oferta al acreedor, prestamista o compañía de cobranza por un porcentaje de lo que debe. Después de la negociación, se llega a un acuerdo de conciliación, en el que ellos acuerdan liquidar el saldo restante en la cuenta a cambio de un pago parcial.
Este tipo de alivio de la deuda se ve más comúnmente con las deudas que ya están atrasadas debido a la falta de pago. Esto puede incluir:
Deudas de tarjetas de crédito declaradas incobrables (charge-off)

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Cuentas en colecciones, incluidas deudas impagas, servicios públicos, planes de móviles y facturas médicas

Préstamos privados para estudiantes

Impuestos atrasados adeudados al Servicio de Impuestos Internos (IRS, por sus siglas en inglés) Si solo tiene una deuda pendiente para arreglar, entonces usted mismo puede encargarse de la negociación. Sin embargo, si tiene varias deudas que pagar, esto a menudo requiere un programa de liquidación de deudas.

Programa de liquidación de deudas.

Un programa de liquidación de deudas, es un tipo de liquidación de deudas asistida profesionalmente. Usted trabaja con una empresa que negocia acuerdos en su nombre. Primero, lo ayudan a generar los fondos para realizar ofertas de liquidación. Entonces, una vez que tenga suficiente dinero para hacer una oferta efectiva, negociarán por usted.

Un programa de liquidación de deudas es generalmente la solución correcta si tiene varias deudas que necesita liquidar de una vez. Por lo general, esto solo se aplica a la liquidación de deudas de tarjetas de crédito y cuentas en colección. La liquidación de préstamos estudiantiles y la liquidación de deudas tributarias son únicas. Estas dos últimas, las describiremos más abajo.

La negociación en una liquidación de deudas puede funcionar de forma un poco diferente, dependiendo de cómo lo haga y quién inicie el contenido. Hay cuatro formas básicas en que la liquidación de deudas pueda funcionar, Usted puede:
Ponerse en contacto con una empresa de liquidación de deudas para establecer un programa de liquidación de deudas y negociar en su nombre.
Negociar la liquidación de deudas por su cuenta
Trabajar con un abogado de liquidación de deudas.
Responder a una carta de liquidación de deudas de un colector.

Recomendaciones.

Por empezar, debe tener fondos disponibles para hacer una oferta de liquidación
Luego, usted o su equipo de negociación de deudas, contactan a cada acreedor, prestamista o cobrador, para hacerles una oferta de liquidación.

Habrá algunos vaivenes hasta llegar a un acuerdo de solución final. Una vez que el acuerdo esté en vigencia, usted realiza el pago. Por lo general, se entrega como una sola suma global. Después de que reciban los fondos, ellos descargan el saldo restante en su cuenta. La cuenta se cierra y el acuerdo se informa a las agencias de crédito. Esto crea un elemento negativo en su reporte de crédito que permanecerá durante siete años. El reloj comenzará desde que se perdió el primer pago en la cuenta original

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

https://www.debt.com/es/liquidacion-de-deudas/

Renta diferida y anticipada.

La renta diferida.
Es aquella cuyo valor inicial se calcula con anterioridad al comienzo de la renta.
Por ejemplo: calculo hoy el valor de un contrato de alquiler que se va a poner en vigor dentro de 6 meses.
La renta anticipada.
Es aquella en la que se calcula su valor final en un momento posterior a la finalización de la renta.
Por ejemplo: calculo hoy el valor de una serie de depósitos mensuales que fui realizando en un banco y que finalicé hace unos meses.
En la modalidad de renta diferida, lo que varía respecto es el cálculo del valor inicial, ya que el valor final coincide con la terminación de la renta.
En la renta anticipada, la peculiaridad está en el cálculo del valor final, ya que el valor inicial coincide con el comienzo de la renta.
Una renta diferida puede ser una renta temporal (prepagable o pos pagable), o una renta perpetua (también prepagable o pos pagable).
Por su parte, la renta anticipada sólo puede darse en rentas temporales, nunca en el supuesto de rentas perpetuas, ya que estas no terminan nunca.

https://www.aulafacil.com/cursos/matematicas/financieras/renta-diferida-y-anticipada-l28523#:~:text=La%20renta%20anticipada%20es%20aquella,que%20finalic%C3%A9%20hace%20unos%20meses.

Buró Nacional de Crédito.

El estar en el Buró de Crédito, no necesariamente se trata de algo negativo. Lo que significa es que has tenido algún servicio crediticio o préstamo que reporta a esta entidad. Lo que sí es importante es estar alerta de nuestra actividad en el Buró de Crédito, manteniendo vigilada nuestra calificación y poder sacarles provecho a nuestros resultados.

Debes, entonces, saber que el Buró de Crédito no es, en absoluto, una lista negra. Desde hace años, muchas personas creen que estar en Buró de Crédito, implica que están en este pues no pagan o deben un préstamo, pero, como bien mencionamos, no necesariamente es así.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El Buró de Crédito, es una sociedad de Información Crediticia, y otra que opera en México es conocida como Círculo de Crédito. Ambas son empresas privadas formales, a las cuales, otras entidades bancarias o financieras, les reportan información sobre los préstamos otorgados y los historiales crediticios de los usuarios, esto con la finalidad de poder mantener en la mira el riesgo de los propios otorgantes de créditos.

Estar en el Buró de Crédito, no siempre es algo negativo, ya que todo dependerá de tu comportamiento para pagar los créditos solicitados.

Las entidades financieras prestamistas, usan los registros de personas físicas y morales que están reportadas ante el Buró de Crédito, esto les permite evaluar y determinar si se te puede otorgar el préstamo o no, siempre considerando otros factores importantes tales como tus ingresos mensuales, otros créditos, edad y otros datos personales.

En el Buró de Crédito aparece tu información crediticia tanto de créditos de consumo empresarial, automotriz o hipotecario, hasta alguna tarjeta departamental, servicio telefónico de pos pago, televisión de paga, entre otros. Es importante mantener al día los pagos de este tipo de servicios, puesto que tu comportamiento se verá reflejado en tu historial crediticio.

Considera que las instituciones que te otorgan el crédito, reportan mes con mes la puntualidad con la que los créditos son pagados por los usuarios, por lo que, en caso de presentarse retrasos, estaremos afectando nuestra calificación y por lo tanto nuestro historial crediticio.

Ten en cuenta que una buena calificación, te abre las puertas a futuros créditos de menores tasas y comisiones, en cambio si tienes un comportamiento negativo, corres el riesgo de no poder solicitar algún otro en el corto o mediano plazo.

Score en el Buró de Crédito

Se recomienda solicitar un reporte de tu historial crediticio de forma periódica, así puedes detectar, incluso, si existen préstamos bajo tu nombre que no hayas solicitado, otros pagos mal reportados o consultas a tu historial a las cuales tu no diste autorización.
Por ley, tienes permitido solicitar tu reporte de crédito sin costo una vez al año. Hay otros servicios del Buró de Crédito como «Mi Score», donde se resume tu historial crediticio donde tu comportamiento se evalúa bajo una puntuación que va desde los 400 hasta los 850 puntos, lo que te dará una mejor visión de tu comportamiento y la posibilidad de acceder a futuros productos crediticios en financieras e instituciones bancarias. Este trámite tiene un costo de 58 pesos.
Si por tu parte, no has solicitado un crédito y aún no apareces en buró, puedes solicitar un préstamo personal inmediato como Kueski, una sencilla forma de obtener hasta 2,000 pesos, en minutos, con la posibilidad de poder adquirir otros productos financieros en otros bancos en un

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

futuro e iniciar una actividad financiera de buena forma, a partir de los pagos puntuales de tu préstamo.

https://kueski.com/blog/finanzas-personales/dinero-economia/buro-de-credito/

Círculo de Crédito.

Círculo de Crédito es una empresa privada que recibe información de cada banco y entidad financiera que otorga créditos y la transforma en un historial que archiva con el nombre de la persona (física o moral) que lo solicitó.
De esta forma va recaudando datos que comparte a través de un reporte a las empresas que están analizando otorgar un financiamiento. Esto ayuda a conocer el comportamiento del cliente para tomar una decisión.
Cabe aclarar que, Círculo de Crédito (Círculo de Crédito, S.A. S.I.C), es una de dos Sociedades de Información Crediticia que existen en México, la otra es Buró de Crédito (Trans Unión de México, S.A. S.I.C)

El reporte del Buró de Crédito aparece en el del Círculo de Crédito.

Si, al momento de solicitar un crédito tu historial fue verificado y en el reporte aparece Círculo de Crédito en lugar de Buró de Crédito, no tienes de qué preocuparte, ya que ésta simplemente es una opción alterna al famoso "Buró".

La diferencia entre estas dos sociedades de información crediticia (Buró y Círculo de Crédito), simplemente es la marca y que cada una compite por sus propios medios para ofrecer una mejor calidad en su servicio, de esa manera los otorgantes de crédito y las personas físicas pueden elegir una de ellas al momento de realizar sus reportes o consultas de información.
Debes saber que independientemente de cual "Buró" uses, la información que se obtiene al hacer la consulta es prácticamente la misma, pues ambas empresas comparten información.
Círculo de Crédito es la empresa a la que acuden las instituciones financieras a pedir referencias de ti cuando te acercas a solicitar un crédito, así conocen tu comportamiento crediticio y eso influye en su decisión final.

Círculo entrega a las instituciones un reporte, el cual contiene:

- Número de créditos que se han tenido.
- Comportamiento de pago (cómo y cuándo pagas, número de retrasos).
- Cuánto tiempo se han retrasado los pagos.
- Cuando se volvió a pagar puntualmente.
- Cantidad del crédito otorgado.
- Monto del último pago y saldo deudor.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Para que no existan dudas, Círculo funciona de la misma manera que Buró y presta los mismos servicios, pero son instituciones independientes.
- Servicios ofrece Círculo de Crédito.
- Reporte de Crédito Especial.

Documento en el que se informa sobre las consultas que los otorgantes de crédito realizan a tu historial. En él se ve reflejado cuáles son los créditos que tienes y has tenido, así como tus comportamientos de pago.

Alertas: ¡denominadas bajo el nombre de Avísame Más!, es un servicio de notificaciones cuyo objetivo es informar a los usuarios, de manera inmediata (vía correo electrónico), por cada cambio que presente su historial.

Califícate: es el score que, basado en tu comportamiento, calcula tu posibilidad de caer en incumplimiento de pago en los próximos 24 meses. Este servicio brinda las razones por las que obtuviste esa calificación.
Reclamaciones: si estás inconforme con tu Reporte de Crédito Especial, tienes derecho a 2 reclamaciones al año gratuitas. Si es respecto a un crédito, esta incluirá la leyenda “Registro Impugnado” hasta que concluya el trámite de la misma.

Consultas al Círculo.

Por ley, cada persona tiene derecho a un Reporte de Crédito Especial gratis al año (siempre y cuando la entrega sea por email o en la sucursal de Atención a Clientes); después, por cada consulta dentro del mismo periodo se deberá pagar.

El proceso más común para solicitar tu reporte es por internet (correo electrónico). Para ello, debes ingresar al sitio web de Círculo de Crédito y dar clic en la pestaña de Reporte de Crédito Especial. Finalmente, completando 3 pasos (que te explican en la página), obtendrás tu reporte. Información personal: Deberás completar una solicitud con algunos datos que servirán para identificarte y así evitar el robo de identidad.

Información crediticia: Después, es necesario que confirmes si actualmente tienes algún crédito (hipotecario, automotriz, tarjeta de crédito, etc.) Confirmación de pago: Tienes que agregar un método de pago. Puede ser tarjeta de crédito o débito, depósito bancario, PayPal, o en tiendas Oxxo. Toma en cuenta que debes ingresar una forma de pago para completar el proceso; si es tu primer reporte del año, se anulará el cobro.

Aún puedes solicitar crédito si tienes mal historial: existen productos financieros llamados "Tarjetas Garantizadas" que se ofrecen para personas con problemas en su historial. Las instituciones que cuentan con estos plásticos los ofrecen con una línea de crédito que depende del monto que

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

deposites (es necesario dejar un monto en garantía), y al hacer un uso adecuado de la tarjeta se reparará el historial más rápidamente.

Independientemente de la empresa que utilices para solicitar tu reporte, la información que recibas será la misma, ya que ambas instituciones comparten sus datos.

Muchas personas aún desconocen que sus registros crediticios se borran después de cierto tiempo, el cual dependerá del valor de la deuda estimado en UDIS (un UDI equivale a $6.5 aproximadamente): deudas de 25 UDIS o menos ($162.5 o menos) se eliminan en 1 año; entre 25 y 500 UDIS ($162.5 - $3,250) se eliminan en 2 años; 500 y 1,000 UDIS ($3,250 - $6,500) se eliminan en 4 años; de 1,000 y hasta 400 mil UDIS (más de $6,500 - menores a $2.4 millones) se eliminan en seis años siempre y cuando no se encuentre en proceso judicial.

https://blog.kardmatch.com.mx/circulo-de-credito-gratis

Cobranza extrajudicial ilegal

La cobranza extrajudicial ilegal es un delito.
Ante la publicación de las reformas al Código Penal Federal, Articulo 284 bis, en donde se establece sancionar de uno a cuatro años de prisión y multa de cincuenta mil a trecientos mil pesos a quien lleve a cabo la actividad de cobranza extrajudicial ilegal, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) brindará información y asesoría a los usuarios que presenten reclamaciones ante el Registro de Despachos de Cobranza (REDECO).

Hay que recordar que el REDECO, además de ser un registro de los despachos con los que las instituciones financieras trabajan para el cobro de su cartera, también permite a los usuarios presentar una queja ante las malas prácticas de cobro, las cuales están clasificadas en 21 causas de reclamación.

Sin embargo, con dicha reforma al Código Penal, sólo cuatro de las causas de reclamación establecidas por el REDECO pueden ser tipificadas como delito, las cuales son las siguientes:
Amenaza, ofende o intimida al deudor, familiares, compañeros de trabajo o cualquier otra persona que no tenga relación con la deuda.

Envía documentos que aparenten ser escritos judiciales u ostentarse como representantes de algún órgano jurisdiccional o autoridad.
Gestión de Cobranza con maltrato y ofensas.
Utiliza nombre o denominación que se asemeja a una institución pública.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

https://www.gob.mx/condusef/es/prensa/cobranza-extrajudicial-ilegal?idiom=es

Valor residual.

El valor residual contablemente se define al valor final de un activo al final de su vida útil después de su depreciación y amortización, es decir, una vez que haya perdido su valor tras haber sido utilizado durante un tiempo determinado.

La mayoría de los activos tienen un valor al principio de su vida útil y pierden valor con el tiempo debido a la obsolescencia y el uso. El valor residual de un activo consiste en un cálculo de estimación de cuál será su valor una vez transcurrido un determinado periodo.

Importancia del valor residual de un activo.

En primer lugar, es muy importante conocer el valor residual de una activo porque nos permitirá conocer si tendrá algún valor en el mercado una vez haya acabado su vida útil, y por tanto, si se podrá vender. La vida útil es el periodo de tiempo durante el cual se espera que se pueda amortizar el activo.

El valor residual también nos permite realizar una comparación entre los activos de una misma empresa. El valor residual será más alto si el activo puede ser vendido o reutilizado, como por ejemplo un piso, y será muy bajo o nulo si el activo no puede aprovecharse de ninguna madera, como por ejemplo una máquina de 10 años que ha quedado obsoleta.

Por norma general, cuantas más veces pueda ser utilizado una activo, mayor será su valor residual.
Ejemplo del valor residual de un activo. Pongamos que una empresa adquiere un vehículo por importe de 60.000.00 con una vida útil asociada de 5 años. Se estima que al acabar su vida útil se podrá vender por 15.000.00, incluyendo por la venta unos gastos del 10% de ésta. El valor residual se calcularía de la siguiente manera:
Primero debemos calcular el valor actualizado de la venta, para ello sabemos que el tipo de actualización a aplicar es del 5%. Así el valor actual de la venta sería de 11.752,89.
Después debemos calcular el valor residual restando al valor de mercado actualizado (11.752,89€) los gastos de venta (1.175,29€).
Por lo tanto, la estimación del valor residual de este vehículo sería de 10.577,60.

https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/valor-residual/

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Proceso de cobranza eficiente.

5 claves

El proceso de cobranzas eficiente o efectiva tiene por misión transformar las Cuentas por Cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, revirtiendo el efecto negativo en el flujo de caja o Capital de Trabajo de la empresa. El proceso de Cobranzas eficiente o efectiva, se basa en un proceso ordenado de pasos o etapas, que deberá ajustarse a cada tipo de empresa, industria o país, ya que no todas las empresas son iguales y los morosos tampoco. Todo proceso de cobranza debe ser medido y controlado, por ello es clave utilizar reportes en tiempo real mostrando la evolución de los principales indicadores de cobranzas. Como resultado, en base a estos indicadores o KPI´s de cobranza poder ajustar la estrategia de cobranza, ejecutando un plan de cobranza y haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión de cobranza.

Definición del proceso de cobranza:

El proceso de cobranza, es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de venta de un producto o servicio. El proceso de cobranza incluye:

Gestión de documentos, facturas, Pagarés, Valores

Políticas

Indicadores

Reportes

Proceso o workflow

Organizar y recuperar la cartera vencida de cobranza.

La utilización de políticas, indicadores y reportes de cobranza, permiten medir el desempeño y son el marco a partir del cual podemos planificar la gestión de cobranzas y ejecutarla mediante una estrategia de cobranza. Eso permitirá definir y estandarizar procesos de cobranza, medirlos y controlarlos.

Proceso de Cobranza en forma eficiente o efectiva:

- Gestionar la información relevante de deudas para agilizar las cobranzas.
- Definir las Políticas, Técnicas, Procesos y Reportes de Cobranzas mediante un plan de cobranza.
- Automatizar el proceso de contacto con el cliente mediante un sistema de cobranza.
- Automatizar el envió de recordatorios mediante un proceso automatizado de avisos.
- Coordinar nuestro equipo de trabajo, para facilitar la recuperación de la cartera de cobranzas.
- Coordinar acciones y negociaciones que aplicaremos sobre los clientes morosos.
- Darle herramientas al equipo de gestión, basada en un plan y estrategia de cobranza.
- Utilizar reportes de cobranza basados en indicadores o KPI´s de cobranzas poder ajustar las estrategias de cobranzas.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Las 5 etapas para realizar el Proceso de Cobranzas eficiente o efectiva:

Proceso y análisis de la información de cobranzas, organizar y validar la información posteriormente. Segmentar de la cartera de cobranzas y organizar los clientes a gestionar mediante un plan de cobranzas Definir y automatizar las estrategias cobranzas y de contacto a los clientes mediante un proceso de avisos digitales. Ejecutar la campaña de contacto, basado en la estrategia pre definida de cobranza, de acuerdo al plan de cobranza Realizar un control del proceso, medir y controlar la gestión del proceso de cobranza.

El proceso de cobranzas eficiente, se logra coordinando el equipo de trabajo.

Con el conjunto de acciones y negociaciones que aplicaremos a los clientes para lograr el recupero de créditos o deuda vencidos. La base del Proceso de cobranzas es la coordinación. Es por eso que debemos automatizar el envío de mails, SMS, o WhatsApp dentro de una estrategia integrada y coordinada, controlada por un plan de cobranza. Que permita la autogestión de los clientes mediante la utilización de Landing pages y chatbots de whatsapp.

La falta coordinación, de comunicación e integración entre los distintos equipos y áreas de la empresa, sumado al deficiente contacto con los clientes morosos hace que el proceso de cobranzas sea arduo. Si a esto le sumamos que su equipo se encuentra trabando en forma remota, coordinar la cobranza mediante un proceso organizado, se vuelve fundamental.

La clave es ejecutar el Proceso de Proceso de cobranzas mediante etapas:

En la medida en que la intención de pago disminuye, también se reduce la posibilidad de recobrar la deuda. En consecuencia, las acciones de cobro deben ser más fuertes y de mayor impacto. Es necesario utilizar campañas de acciones y mensajes para incentivar al cliente a que pague la deuda o servicio impago, ofreciéndole la posibilidad de pagar e informar si ha tenido problemas con el servicio, atención o producto.

Muchas veces un problema en el proceso comercial, de entrega o aceptación del servicio entorpece el proceso de cobranza. Los canales de comunicación deben permitir una interacción con el cliente de forma de resolver cualquiera de estos eventos que entorpecen la cobranza. La Gestión y Negociación personal permiten coordinar los cursos de acción y los pasos para llevar

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

al cliente por el camino de llamada, contacto, compromiso y pago. Este proceso tiene que respetar la particularidad de cada industria y el tipo de clientes con los que interactúa la empresa.

Etapas para hacer o realizar un Proceso de Cobranza Eficiente.

- Procesar y analizar la información de cobranza, organizar y validar la información
- Disponer de una política documentada, permitirá definir y estandarizar procesos, medirlos y controlarlos
- Ese procedimiento debe ser conocido y utilizado por el área de cobranzas
- El proceso de cobranza se inicia en el momento que se emite la factura
- La política debe incluir un proceso previo de análisis crediticio
- La validación de datos de facturación, con los detalles que eviten la impugnación
- Incluir un proceso de aceptación de la factura
- Tener el OK del proceso comercial de orden de pago con una orden de compra previa
- Especificar los medios de pago y su recepción.
- Segmentar de la cartera de cobranza.
- Organizar los clientes a gestionar

El equipo de gestión y las acciones automáticas de contacto se deben concentrar en los clientes que más impacto tendrán para la cobranza. La segmentación es el paso previo a interactuar con nuestros clientes, es un paso muy importante debido a que la estrategia de gestión de cobranza, la aplicaremos sobre los clientes previamente segmentados.

Definir y automatizar la estrategia de contacto, de avisos y reclamos con los canales y la priorización de contacto de los clientes para realizar una cobranza eficiente.
La estrategia de cobranza permite definir las acciones a aplicar en cada segmento o etapa de gestión Los clientes van evolucionando en las distintas etapas de gestión y los recursos se van a ir asignando para maximizar la gestión en cada una de ellas, minimizando los costos a fin de realizar una asignación inteligente de los recursos. Debemos comenzar analizando los recursos con los que contamos pues definen el marco de gestión y su alcance Los canales de comunicaciones con los que disponemos Automatizar los canales digitales, coordinando SMS, mail, chatbot de WhatsApp.

Utilizar las llamadas personales como complemento

- Ejecutar la campaña de contacto, basado en la estrategia pre definida
- Eligiendo los canales en que queremos contactarlos y la coordinación y seguimiento a las acciones previas.
- De esta manera, elegir con mayor precisión los canales de comunicación y las soluciones de pago que más se ajusten a sus necesidades.
- Contactar a los clientes por distintos canales coordinados, automatizados, incluyendo chatbots de WhatsApp y llamadas telefónicas.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Gestionar con todos los canales de contacto en forma omnicanal, respetando el plan de cobranzas
- Que incluya las llamadas telefónicas en base al status de cada cliente y las prioridades en la cobranza
- Controlar el plan de cobranza de acuerdo a la definición estratégica.
- Realizar un control del proceso, medir y controlar la gestión del proceso de cobranza
- Todo proceso de cobranzas debe ser medido y controlado
- Utilizar reportes en tiempo real mostrando la evolución de los principales indicadores de cobranzas.
- En base a estos indicadores o KPI´s de cobranza poder ajustar la estrategia de cobranzas
- Haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión de cobranzas.

Medir y mejorar las cobranzas.

Todo proceso de cobranza debe ser medido y controlado, por ello es clave utilizar reportes en tiempo real mostrando la evolución de los principales indicadores de cobranzas. En base a estos indicadores o KPI´s de cobranza poder ajustar la estrategia de cobranza, haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión de cobranza.
Los Beneficios más importantes de realizar un Proceso de Cobranzas en forma organizada y efectiva son:

- Automatizar la gestión de cobranzas en forma efectiva
- Contactar con inteligencia previa a sus clientes.
- Interactuar con ellos y ahorrar permitiendo la autogestión mediante chatbots o portal de clientes.
- Coordinar los canales digitales de contacto mediante estrategias preestablecidas, recurrentes y automáticas.
- Aplicar las políticas y procesos de contacto definidas
- Automatizar la a estrategia de cobranzas y el trabajo remoto.
- Estableciendo el orden y la priorización.
- La distribución de tareas.
- La supervisión de sus colaboradores.
- Medir la gestión individual mediante tableros y reportes.

https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/

Estrategias efectivas para agilizar tu proceso de cobranza.
Las micro, pequeñas y medianas empresas son el pilar financiero de nuestro país, constituyendo el 95% del total de las empresas en México y generando ingresos equivalentes al 52% del

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Producto Interno Bruto. A pesar de ser una fuente muy importante en la economía nacional, las PYMES no siempre cuentan con los recursos necesarios para impulsar su desarrollo, enfrentándose con esto a múltiples conflictos que afectan en gran medida.

Uno de los problemas más comunes dentro de las empresas es el control del flujo de efectivo, específicamente lo relacionado con el proceso de cobranza; vender pero no cobrar a tiempo pone en peligro el equilibrio financiero de la empresa, lo que a su vez puede provocar la suspensión de otros pago o hasta la quiebra.

Estrategias.

- Enviar facturas de inmediato.

No expedir las facturas inmediatamente genera un retraso en los pagos y provoca que los clientes se queden con la idea de que tienen más tiempo para pagar.

- Dar seguimiento.

Es importante dar un seguimiento constante a los clientes que han presentado algún atraso en sus pagos. Para ello, se debe asignar a alguien responsable que vigile todo el proceso de cobranza.

- Definir una política de crédito y cobranza.

Es importante establecer desde el principio las políticas de pago, tiempos, proceso de seguimiento y consecuencias en caso de que el cliente se demore con el pago.

- Dar opciones de pago.

Ofrecer al cliente variedad de formas de pago (efectivo, cheque, transferencia, etc.), esto evitará excusas y facilitará la cobranza.

- Contar con un registro actualizado.

Armar un calendario de cobranzas con la información necesaria actualizada como número de factura, monto, plazo, contacto, etc. Como nota adicional, te recomendamos también aprovechar la tecnología disponible que te puede ayudar a controlar tus finanzas. Un software administrativo te permitirá administrar tus cuentas por cobrar y por pagar de la manera más práctica, sencilla y accesible.

Asegúrate también de generar reportes detallados de tus cobros, registro de ventas, compras a crédito y llevar un control exacto de los saldos.

https://blog.bind.com.mx/5-estrategias-efectivas-para-agilizar-tu-proceso-de-cobranza

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Seguridad de la información.

Es una necesidad básica ya que se encuentra implícita en la prevención de la vida y las posesiones, haciéndola tan antigua como estas.
La necesidad de comunicarnos a través de una red compleja, donde la implementación de un sistema informático puede solucionar el problema de velocidad de procesamiento, pero puede crear problemas como el del personal remplazado por la tecnología, que descontentos pueden generar un problema de seguridad interna.
El ámbito de la seguridad no puede circunscribirse sólo a los accesos, a los equipos o a la recepción de una organización, por lo que debe iniciar por su razón de ser, su negocio o función, como tal.

Podríamos igualar en importancia un archivo interceptado por un hacker a un fax o una base de datos de clientes y proveedores, archivos contables, etc., retenidos o destruidos por un empleado molesto o peor aún, la extracción de nuestra base de datos para venderlas a alguna empresa o gobierno extranjero. A final de cuentas el efecto es el mismo. Perdida de información, sólo que el primero requirió del uso de la tecnología para poder obtenerlo, mientras que, en los siguientes casos, el esfuerzo fue mínimo y el costo para la institución u organización, probablemente muy alto.

Aquí comienza la distinción entre “seguridad de la información” y “seguridad informática”, donde la segunda es parte indispensable de la primera y ambas se complementan a través de políticas y procedimientos.
Existen instituciones internacionales que se dedican a elaborar estándares que sirven de base para la regulación del comportamiento seguro tanto en las instituciones como en las organizaciones y empresas. De hecho, para poder ser norma, tiene que ser dictada por una autoridad, que sea confiable y reconocida. Tal es el caso de ISO, BS, COBIT, ITIL, etc.

El término seguridad, se entiende como el vigilante que “guarda” los accesos a las instalaciones (seguridad física) o como los sistemas, dispositivos o aplicaciones informáticas, usados como “defensa” contra virus o intrusos, protegiendo nuestros “bienes informáticos” (seguridad lógica).
La falta de capacitación en el manejo de los sistemas de cómputo, puede hacer que un usuario inexperto, “permita” la entrada a “extraños” a las redes institucionales, a través de programas de p2p, chat en línea o troyanos cargados por visitar sitios “atractivos” en la web.
Otro detalle muy importante es el hecho de que se confunda a menudo el término de seguridad de la información, con el de seguridad informática, por lo que la mayoría de las veces se le “encarga” a la dirección, gerencia o departamento de informática el que se haga cargo de la seguridad de la información.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Cuando hablamos de normas de seguridad, también debemos asociar el término de penalización, ya que toda violación de la normatividad, deberá tener una consecuencia que permita que un potencial infractor lo piense más de dos veces, antes de cometer un error.
Para poder lograr esto, es importante tomar en cuenta algunos aspectos básicos que deben considerarse en un esquema de seguridad basado en normas.

Seguridad.

Política de seguridad.
Permite dirigir y determinar acciones de apoyo, compromiso y dirección, a fin de lograr metas de seguridad de la información, debiendo incluir:

Documentación de la política de seguridad de la información.
Es un juego de implementaciones independientes, con información conceptual que determina las metas de seguridad de la organización. Este documento, junto con una jerarquía de normas, pautas, y procedimientos, ayuda en la implementación, fortaleciendo los estatutos de la política.

Propiedad y revisión.

Debe existir un compromiso de continuidad de la documentación de la política de Seguridad de la Información, estableciendo responsables (Comité de Seguridad) y agendas de revisión.

Seguridad orgánica.

Las directivas de la Seguridad Orgánica, requieren de la creación de una guía que permita la creación, sustento y administración de la infraestructura de seguridad incluyendo:

Foro de Seguridad de la Información.
Proporciona un comité multi-disciplinario enfocado a discutir y diseminar la información sobre seguridad que se emite, a lo largo de la organización.
Funcionario de Seguridad del Sistema de Información.
Actúa como un punto central de contacto para los problemas de seguridad de información, dirección, y decisiones.
Responsabilidades de Seguridad de información.
Se asignan responsabilidades de seguridad de información individuales inequívocamente y se detallan dentro de las descripciones del trabajo.
Procesos de autorización.
Asegura que las consideraciones de seguridad se evalúen y las aprobaciones se obtengan para un nuevo y modificado sistema de procesamiento de la información.
Especialista en Información.
Mantiene relaciones con especialistas independientes, accediendo a la experiencia no disponible en la organización.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Cooperación orgánica.
Mantiene la relación entre compañeros, información compartida y las autoridades que reglamentan en forma local.
Revisión independiente.
Mecanismos para permitir revisiones independientes, sobre la efectividad de la seguridad.

Acceso a terceros.

Mecanismos para regular la interacción con terceros dentro de la organización basados en los requisitos del negocio.

Outsourcing.

Los contratos de outsourcing de la organización deben tener requisitos de seguridad claros.
Clasificación de recursos y Controles.
La Clasificación de recursos y controles determina la capacidad de la infraestructura de seguridad para proteger los recursos de la organización, incluyendo:
Responsabilidad e inventario- Estableciendo los mecanismos para mantener un inventario exacto de recursos, estableciendo la propiedad y responsiva de todos los recursos.
Clasificación- Establece los mecanismos para clasificar recursos de acuerdo al impacto en el negocio u operación de la organización.
Identificación- Identificando los recursos acorde a las normas que los cubren.
Manipulación – Manejo de estándares; Incluyendo su introducción, Transferencia, Remoción, y disposiciones de todos los recursos; Basados en la clasificación de recursos.

Seguridad del personal.

Las directivas de control de la Seguridad del Personal de una organización, debe poseer la habilidad de reducir los riesgos inherentes dentro de las interacciones humanas, incluyendo:
Protección del Personal - Políticas dentro de la estructura legal y cultural que determinan la calificación y conveniencia de aquel personal con acceso a los recursos de la organización. Esta estructura puede basarse en las descripciones del trabajo y/o clasificación de los recursos.

Responsabilidades de seguridad

El personal debe ser claramente informado sobre sus responsabilidades de seguridad de la información, incluyendo los códigos de conducta y acuerdos de confidencialidad.
Los términos y condiciones de empleo - El personal debe ser informado claramente sobre sus responsabilidades de seguridad de información como una condición de empleo.
Entrenamiento - El conocimiento de seguridad de la información obligatoria dirigida a todos los empleados, incluyendo nuevas contrataciones y empleados establecidos.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Recursos - Un proceso formal para tratar con las violaciones a las políticas de seguridad de la información

Seguridad física y Medioambiental.

Directivas de control de riesgos sobre la seguridad Física y Medioambiental inherentes a las premisas de la organización, incluyendo:
Localidad - Deben analizarse premisas orgánicas respecto a los riesgos medioambientales.
Perímetro de seguridad físico - Las premisas del perímetro de seguridad física, deben definirse claramente. Las premisas dadas pueden tener zonas múltiples basadas en nivel de la clasificación u otros requisitos de la organización.

Control de acceso - Las brechas en el perímetro de seguridad físico deben tener los controles de acceso/salida apropiados, correspondientes con su nivel de clasificación.

Equipo - los equipos deben mencionarse dentro de las premisas para asegurar la integridad y la disponibilidad, tanto física como medioambiental.

*Traslado de recursos - L*os mecanismos para rastrear la entrada y salida de recursos a través del perímetro de seguridad.

General - las políticas y normas, como la utilización equipo, el almacenamiento seguro, y el principio de "escritorio limpio", deben existir para gobernar la seguridad operacional dentro del área de trabajo.

Administración de Comunicaciones y Operaciones.

Las directivas de control de la administración de Comunicaciones y Operaciones de una organización, es la habilidad para asegurar el correcto y seguro funcionamiento de los recursos, incluyendo:
Procedimientos operacionales - el juego comprensivo de procedimientos, en apoyo de normas de la organización y las políticas.

Control de cambios - El proceso para manejar y controlar los cambios en la configuración, incluyendo los cambios en el Sistema de Administración de la Seguridad de la Información.

Administración de incidentes - es el mecanismo para asegurar la respuesta oportuna y eficaz ante cualquier incidente de seguridad.

Segregación de responsabilidades - la segregación y rotación de responsabilidades, minimizan la posibilidad de colusión y la exposición sin control.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Capacidad de Planeación.
Es el mecanismo para supervisar y proyectar la capacidad de la organización, para asegurar la disponibilidad de los recursos, ininterrumpidamente.

Aceptación del sistema - es la metodología para evaluar los cambios en el sistema para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad continuas.

Código malicioso - son los controles para disminuir el riesgo de introducción de código malicioso en los sistemas.

Lineamientos Internos. - son las políticas, normas, pautas y procedimientos para dirigir las actividades y quehaceres rutinarios como respaldos programados y logging.

Administración de la red - son los controles para gobernar la operación segura de la infraestructura de redes.

Manejo de los Medios - son los controles que determinan el manejo seguro y la disposición de medios de almacenamiento de la información y la documentación.

Intercambio de información - son los controles para gobernar el intercambio de información, incluyendo los contratos con el usuario final, contratos del usuario y mecanismos de transporte de la información.

Control de acceso. - Las directivas de Control de acceso constituyen la habilidad de una organización para controlar el acceso a los recursos, basándose en los requisitos de seguridad del negocio, y que incluyen:
Requisitos del Negocio - Son las políticas que controlan el acceso a los recursos de la organización, basándose en requisitos del negocio y lo que se "necesita saber".

Administración de usuarios - Son los mecanismos para:

• Registrar y deshabilitar usuarios
• Control y revisión de accesos y privilegios
• Administración de Passwords Responsabilidades del usuario - informando a los usuarios de sus responsabilidades en el control de acceso, incluyendo el uso de contraseñas y acciones sobre el equipo desatendido.

Control de acceso a la red - Es la política sobre el uso de los servicios de la red, incluyendo los mecanismos (cuando sea apropiado) para:

- Autenticar Nodos
- Autenticar a los usuarios externos
- Definición de Rutas

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Control de dispositivos de Seguridad de la Red
- Mantenimiento de segmentación de la Red
- Control de las conexiones de Red
- Mantenimiento de los servicios de seguridad de la Red Control de acceso al Host – Establecen los mecanismos (cuándo es apropiado) para:
- Identificar automáticamente las terminales
- Asegurar el acceso (log-on)
- Autenticar a los usuarios
- Administrar Passwords
- Asegurar las utilidades del Sistema
- Proporcionar la capacidad de coacción del usuario, como "botón de pánico"
- Habilitar terminales, usuarios o conexiones interrumpidas
- Control de acceso a la aplicación - Limita el acceso a aplicaciones basadas en tipo de usuario o niveles de autorización de la aplicación.

Monitoreo de Acceso - son los mecanismos para supervisar el acceso al sistema, así como su uso, para descubrir actividades no autorizadas.

Informática móvil - establece las políticas y normas para proteger los recursos informáticos portátiles, como laptops y proyectores, garantizando el acceso seguro y estableciendo las responsabilidades del usuario.
Desarrollo de Sistemas y Mantenimiento.

Las directivas de control en el desarrollo de sistemas y el mantenimiento representan la habilidad de una organización para asegurar el uso de controles de seguridad apropiados, incluyendo:
Requerimientos de Sistemas de Seguridad - Incorporando consideraciones de seguridad de la información, dentro de las especificaciones de cualquier sistema a desarrollarse o adquirirse.
Requisitos de seguridad de aplicación–las corporaciones información seguridad consideraciones en la especificación de cualquier desarrollo de la aplicación o procuración.
Criptografía – Políticas, Normas y procedimientos que determinan el uso y mantenimiento de controles criptográficos.
Sistemas de Integridad – mecanismos para controlar el acceso, verificar la integridad de los datos y programas operativos, incluyendo procesos de seguimiento, evaluación y la incorporación de facilidades de actualización y “parches”.
Seguridad en Desarrollos – Integra Control de Cambios y revisiones técnicas en los procesos de Desarrollo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Las directivas del control de Administración de la Continuidad del Negocio (BCM), de una organización, es la habilidad de contrarrestar las interrupciones en la operación normal, e incluye:
Planeación de Continuidad del Negocio (BCP) – es la estrategia de continuidad del negocio, con base en un Análisis e Impacto o RIESGO.
Pruebas de Continuidad del Negocio (BCT) – Son las pruebas y la documentación de la estrategia de continuidad del negocio. En esta parte los procedimientos son probados y corregidos cíclicamente.
Mantenimiento de la Continuidad del Negocio (BCM) - Identifica cuán apropiada es la estrategia del Plan de Continuidad del Negocio, así como su revaloración y mantenimiento.
Cumplimiento El control del Cumplimiento proporciona a la organización, la habilidad de continuidad para cumplir con la regulación, estatutos, contratos y requerimientos de seguridad, incluyendo:
Requerimientos Legales – creación de consciencia sobre:
• Legislación de relevancia • Derechos de propiedad intelectual
• Registros de Salvaguarda de la Organización
• Privacidad de la Información
• Prevención del mal-uso de la información
• Regulación sobre criptografía
• Recolección de Evidencia.
Requerimientos Técnicos – mecanismos usados para verificar la ejecución de las políticas de seguridad y su implementación.
Auditoría – Auditoria de los controles a efecto de maximizar su efectividad, minimizando las interrupciones y protegiendo las herramientas de auditoría.
Si consideramos lo anterior como sólo “aspectos básicos”, podemos ver que la seguridad es algo más que instalar dispositivos, aplicaciones comerciales o incluso la “moda tecnológica” y tiene mucho más que ver, con la organización, método y disciplina.
Critica, Valiosa, Sensible, Riesgo y seguridad- Confidencialidad, Disponibilidad, Integridad.
La información contempla 3 elementos importantes para identificar la información a proteger:
Crítica: Esto quiere decir que la información es indispensable para el funcionamiento y operación de la institución o empresa.
Valiosa: Como lo mencionamos, son activos indispensables de las instituciones, por lo tanto, deben ser resguardadas y protegidas para evitar poner en riesgo el futuro de la organización.
Sensible: Esto significa que solo debe ser conocida por las personas autorizadas por la organización.
Como complemento a lo anterior, existen dos conceptos que es importante a considerar para comprender el tema:
Riesgo: Es la materialización de las vulnerabilidades que están identificadas en la institución y que resulta de la combinación de la probabilidad que suceda un evento no deseable y su impacto negativo a la organización.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Seguridad: Es la forma en que la institución se protege de los riesgos.
Elementos que contempla la seguridad de la información.
Confidencialidad. Es la condición que impide que la información se divulgue de manera pública a individuos u organismos no autorizados; es decir, asegura que el acceso a la información solo llegue a las personas que le debe llegar.
Por lo tanto, contempla todos los mecanismos que impidan que se filtre información que no es conveniente que se conozca por usuarios ajenos.
Disponibilidad. Es la cualidad de la información de estar al alcance de quienes deben acceder a ella, ya sean usuarios, organismos o procesos, en el momento que sea requerido.
Esto último es importante, ya que un acceso limitado en el tiempo puede ser una ventaja para la seguridad, pero también una desventaja para la operación. Por lo tanto, la disponibilidad debe contemplar este equilibrio.
Integridad. La integridad de la información se refiere a la garantía de que los datos no han sido manipulados y que la información es completamente veraz.
La capacidad de asegurar con exactitud que la información que fue generada sigue siendo la misma, sin alteraciones no autorizadas e incluso garantizar un registro de estos casos, es relevante para no trabajar con información errónea y que lleve a la toma de decisiones bajo contextos equivocados.
Existe una característica más que ha comenzado a cobrar mayor relevancia e interés, ya que la suplantación de identidad es una amenaza latente, esta característica es la:

Autenticación.

Esta condición permite identificar la identidad de la persona que proporciona y accede a la información; y aunque puede estar considerado como parte de la condición de integridad o disponibilidad, es importante darle su relevancia para evitar que pase desapercibida.

Medidas podemos para garantizar la seguridad de la información.
Existen diversas acciones para garantizar la protección de datos de la empresa, a continuación, te presentamos algunas:
Conoce la información con la que cuentas
El primer paso es tener un control sobre los activos informáticos que tenemos, elaborar un inventario que nos ayude a localizar toda la información de la empresa es indispensable.
Cataloga la información que tienes
Hay información más sensible, valiosa y crítica que otra.
Por ello, es importante definir las características de la información para definir cuál es el trato que necesitamos darle.
Por ejemplo: limitar acceso, garantizar la integridad o cuidar la disponibilidad de la misma.
Elabora un análisis de riesgos
Siempre hay que asumir el peor escenario posible para estar preparados ante cualquier situación.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Define los riesgos que corre la empresa al perder cierta información y al mismo tiempo, establece un protocolo de acción en caso de que suceda, que te permita actuar a tiempo.

Establece controles y mecanismos

Todo esto para que estés protegido y armado para proteger la información: contraseñas de acceso, historial de visualizaciones y modificaciones, firma electrónica, etc.
Esta son parte de las medidas generales para cuidar la seguridad de la información, sin embargo, también existe una medida específica que ha sido la predilecta para muchas empresas. Esta es la utilización de software especializados en la protección de la información.
Estos servicios son útiles, pero existen algunos elementos que se deben considerar y que nos ayudan a llevar un mayor control de la protección, sin poner en riesgo a la empresa:
Adaptabilidad: Es como un anillo a un dedo; en estos casos, nunca adaptas el dedo al anillo. Este es el mismo caso, el software se debe adaptar a la empresa, sus procesos y sus necesidades de seguridad.

Monitoreo: Las amenazas pueden suceder en cualquier momento, por lo que es importante tener un monitoreo constante y continuo, ya que la respuesta ante un ataque debe ser inmediata para contener posibles daños.
Respuesta a incidencias: La respuesta es indispensable ante una vulnerabilidad de seguridad, por ello se debe proporcionar un plan de atención en caso de incidencia.
Informes: Se deben generar informes sobre el estado del servicio, áreas de oportunidad e información general del funcionamiento.
Retos que enfrenta la seguridad de la información.

Actualización constante.

La tecnología avanza rápidamente en nuestros días, no pone a prueba y nos reta a ir a la par de ella. Este es el caso de la seguridad de la información.
Los avances imponen la necesidad de estar actualizados, ya que cualquier retraso puede ser crucial para la seguridad de las empresas, esto involucra un constante monitoreo de las novedades tecnológicas y la constante modernización de los mecanismos de seguridad de las instituciones.

Capacitación al personal.

La inseguridad de la información, como cualquier amenaza, debe ser una responsabilidad de todo el personal atenderla. Esto involucra desde el primer nivel hasta el personal de menor jerarquía.
Esto también conlleva responsabilidades como institución: enseñarles cómo cuidar y procurar la seguridad de la información de la empresa, por lo tanto, la capacitación en implementación de software o incluso las medidas de seguridad tomadas como política de la empresa deben ser dadas a conocer.
Este es un reto, ya que cualquier grieta al interior puede vulnerar la seguridad total de la empresa.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Diversidad de amenazas.

Las amenazas no se limitan al acceso a los sistemas de la empresa, existen muchas formas en que es vulnerable la información de la empresa.
Desde la información que se comparte a través de plataformas de mensajería, los ataques a la privacidad en espacios de trabajo, hasta simplemente las personas a nuestro alrededor que pueden escuchar cierta información que no debían.
Son muchas las amenazas, así como la necesidad de atenderlas.
Por eso es importante la implementación de protocolos y reglamentaciones que prevengan la filtración; pero que también blinden y protejan a las empresas en caso de que sucedan agresiones a su seguridad.

Hacer invisible la amenaza.

A nadie le gusta sentir el miedo de ser vulnerable, y por eso es importante que la amenaza que representa la seguridad de la información sea atendida de manera eficiente y consistente, pero invisible para los usuarios y clientes para evitar levantar alarmas.
Falta de especialización en el tema
Aunque cada vez existe mayor demanda, la seguridad de la información sigue siendo un terreno a explorar y en la que todavía no existe una gran diversidad de especialistas en el tema, al contrario, es un campo limitado.

https://blog.posgrados.ibero.mx/seguridad-de-la-informacion/

Ingeniería social.

Definición.
Consiste en el arte de hacerse pasar por alguien para engañar a una persona para que abra acceso a su computadora, su cuenta en algún servicio online, o facilite de alguna forma el trabajo del cibercriminal
La ingeniería social no implica necesariamente conocimientos técnicos, aunque generalmente es utilizada por la misma persona que “remata el trabajo” a nivel técnico, o por otras que lo hacen compinchadas.
Uno de los piratas informáticos que más famoso se hizo por utilizar estas técnicas que no entrañan ningún conocimiento técnico (pero que el buen hacker debe saber combinar con ellos) fue Kevin Mitnick.
A mediados de la década de los 90 del siglo pasado, Mitnick protagonizó junto a su perseguidor, otro hacker llamado Tsutomu Shimomura, un juego del ratón y el gato después de que el primero cometiera, entre otros, algún delito de robo empleando la ingeniería social.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Destaca el caso de una conocida empresa de telefonía móvil a la que robó el firmware de un módem tras llamar a sus instalaciones, hablar con el guardia de seguridad de turno, y persuadirle que era un miembro de la plantilla de la compañía, que tenía que entregar un trabajo urgente para el lunes (era un viernes por la noche) y que le diera por favor el número de módem privado para los ejecutivos de la compañía.
Tras argumentar que sus jefes no estaban muy contentos con él y que se jugaba el despido y dejar a entender los problemas que ello significaría para la familia del personaje que se había creado, Mitnick consiguió ablandar el corazón del guardia de seguridad, que le dio el número reservado para que el personal de la compañía se conectara vía módem.
Son prácticas de ingeniería social, por ejemplo, las llamadas de supuestos técnicos de Microsoft que afirman haber localizado remotamente un problema en nuestra computadora y que puede solucionarlo (previo pago, claro), si les dejamos acceder remotamente a él.
Ni que decir tiene que no lo hagáis nunca. No hay una técnica que contrarreste de forma infalible a la ingeniería social.

La mejor forma de no caer en tretas de ingeniería social es pensar bien lo que nos han dicho y nuestra respuesta antes de darla, ser prudentes y dudar de todo un poco. También emplean algunas veces la ingeniería social esas personas que llaman desde los call centers de las operadoras de telefonía y que nos ofrecen mejorar nuestra factura, pero intentando no referirse a precios concretos ni indicándonos que, en realidad, lo que buscan, es cambiarnos a otra operadora, de la cual cuidan no decir su nombre. Hay que ir con mucho cuidado con la ingeniería social, ya que de los ataques a nuestros sistemas informáticos podemos protegernos instalando un antivirus, parcheando los agujeros en el software, o contratando a un profesional en la materia y, en último término y siempre que sea posible, desconectando la computadora de la electricidad. Pero, como he dicho antes, de la ingeniería social no hay una fórmula para protegerse, es verla venir y estar atentos.

https://www.definicionabc.com/tecnologia/ingenieria-social.php
http://www.ordenjuridico.gob.mx/Congreso/pdf/114.pdf

Ingeniería social inversa

El atacante es un sujeto pasivo, es decir, no toma la iniciativa. Simplemente deja un rastro para que las víctimas potenciales muerdan su anzuelo y, de paso, revelen información valiosa al delincuente. En cierto sentido, la ingeniería social inversa es similar a una trampa diseñada para un cierto tipo de público objetivo.
Por lo general, será el usuario y probable víctima quien se acerque hasta la trampa.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Puede ser una página web (un servicio de reparación de móviles, un consultorio o cualquier tipo de servicio que dependerá del colectivo al que se quiera “atacar”) o algo tan aparentemente inocente como una tarjeta de visita o un teléfono, un perfil de una red social…
En esos casos, el servicio al que accede la víctima potencial tiene una apariencia totalmente normal, genuina, y por tanto el usuario no sospecha nada hasta que es demasiado tarde.
Existen múltiples ejemplos de ingeniería social inversa, pero los más conocidos pueden ser el phishing (técnicas para engañar) o la distribución de malware (programa malicioso) y, por tanto, aplican los consejos de estos ataques para la prevención de los ataques por ingeniería social inversa.

https://blogmapfre.com/responsabilidad-social/que-es-ingenieria-social-inversa/#:~:text=En%20cierto%20sentido%2C%20la%20ingenier%C3%ADa,se%20acerque%20hasta%20la%20trampa.

Reglas para los despachos de cobranza, CONDUSEF.
El Registro de Despachos de Cobranza REDECO, es un Sistema electrónico que contiene información de los Despachos de Cobranza, quienes actúan como intermediarios entre la Entidad Financiera y el Deudor, con el propósito de requerir extrajudicialmente el pago de la deuda, así como, negociar y reestructurar los créditos, préstamos o financiamientos.

El REDECO permite al público conocer la información relativa a los Despachos de Cobranza, mediante los cuales las Entidades Financieras se apoyan para realizar la gestión del cobro de sus créditos, préstamos o financiamientos, entre la cual destaca su denominación o razón social, domicilio, teléfonos y correo electrónico utilizados para realizar sus gestiones.
Así mismo, cualquier persona puede presentar su queja en contra de las Entidades Financieras a través del REDECO y recibir respuesta por el mismo sistema.

Las Entidades Financieras solicitarán su alta a través del REDECO, utilizando la Clave Institucional proporcionada a las Entidades Financieras por la CONDUSEF para el Registro de Prestadores de Servicios Financieros y que les servirá de acceso al REDECO, posteriormente proporcionarán los datos de los despachos de cobranza que realicen la gestión del cobro de sus créditos, préstamos o financiamientos:
Tratándose de personas físicas encargadas de realizar la Cobranza:

Se incorporan en un solo cuerpo normativo las distintas obligaciones de las Instituciones Financieras en materia de registros ante la CONDUSEF. Al respecto, mediante acuerdo CONDUSEF/JG/2EXT2022/03, del 29 de septiembre de 2022, la Junta de Gobierno aprobó la emisión de la Disposición en materia de Registros ante la CONDUSEF y su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

TÍTULO PRIMERO
DISPOSICIONES GENERALES
CAPÍTULO I
DEL OBJETO

Artículo 1.- La presente Disposición tiene por objeto:
II Establecer los términos y obligaciones que deben cumplir las Instituciones Financieras en materia de:

- h) Despachos de Cobranza que gestionen su cartera;

Artículo 12.- Las Instituciones Financieras, dentro de los primeros 5 (cinco) días hábiles de cada mes, deberán cumplir con la obligación de presentar la información del mes inmediato anterior…
VI. Quejas por prácticas de Cobranza y actualización de la información de los Despachos de Cobranza a través del REDECO;

TÍTULO NOVENO
DEL REGISTRO DE DESPACHOS DE COBRANZA – REDECO-
Artículo 116.-
El REDECO tiene como objeto integrar la información relativa a los Despachos de Cobranza contratados por las Instituciones Financieras, así como las Quejas que los Usuarios presenten en contra de éstos.

Artículo 119.- Las Entidades Financieras respecto de los Despachos de Cobranza contratados por éstas, deberán registrar en el REDECO, los siguientes datos:

- Nombre, denominación o razón social;
- Nombre de los socios y representantes legales, tratándose de personas morales;
- Registro Federal de Contribuyentes;
- Domicilio fiscal;
- V. Teléfonos y Correos Electrónicos utilizados para realizar sus gestiones;
- VI. Correo Electrónico;
- VII. En su caso, página electrónica o de internet; y
- VIII. Nombre de las personas físicas encargadas de llevar a cabo las actividades de Cobranza.

Artículo 120.- Las Entidades Financieras al momento de su registro, deberán remitir a través del REDECO el contrato de prestación de servicios con el Despacho de Cobranza y la cédula de identificación fiscal del Registro Federal de Contribuyentes de éste.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Las Entidades Financieras deben garantizar que los contratos de prestación de servicios que suscriban con los Despachos de Cobranza se apeguen a lo establecido en los artículos 127 – Obligaciones para con el deudor- y 132 (Prohibiciones para con el deudor)

Artículo 121.- Tratándose de la información que se pone a disposición en sucursales, las Entidades Financieras deberán contar, además, con un aviso de forma permanente y visible,…

a) Denominación o Razón Social y en su caso, nombre comercial y logotipo de la Institución Financiera;
b) Nombre de los Despachos de Cobranza que gestionan su cartera;
c) Horarios en los que se realizan las gestiones de Cobranza;
d) La indicación de que los convenios de pago y los pagos por recuperación sólo pueden ser celebrados y recibidos directamente por la Entidad Financiera;
e) La indicación de que los Despachos de Cobranza solo pueden negociar los convenios de pago; y
f) El lugar en el que se pueden consultar dentro de la sucursal, establecimiento o medio electrónico, los datos de los Despachos de Cobranza.

Artículo 123.- Las Entidades Financieras deben supervisar que las actividades de Cobranza realizadas por los Despachos de Cobranza contratados por éstos se apeguen a lo establecido en los artículos 127 –(realicen gestiones de cobro, negociación o reestructuración) y 132 –(PROHIBICIONES EN LAS GESTIONES DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL-) de la presente Disposición.

Artículo 124.- Las Entidades Financieras deben rendir a la Comisión Nacional mensualmente a través del REDECO, durante los primeros 5 (cinco) días hábiles del mes siguiente al mes que se reporta, un Informe de las Quejas que conozcan, capten, reciban y/o atiendan directamente o por cualquier Medio de Recepción o canal, relacionadas con la gestión de los Despachos de Cobranza, que contenga lo siguiente:

Artículo 126.- Las Entidades Financieras deben recibir y suscribir, en los medios establecidos en los contratos de prestación de servicios de los Despachos de Cobranza contratados por éstas, los acuerdos de pago, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos a los que lleguen los Despachos de Cobranza con los Deudores.

Artículo 127.- Las Entidades Financieras al contratar Despachos de Cobranza, para que realicen gestiones de cobro, negociación o reestructuración de sus Créditos, préstamos o financiamientos, serán responsables de que éstos se sujeten a lo siguiente:
I. Establecer mecanismos que permitan la plena identificación del Deudor, obligado solidario o aval, así como los datos de localización del Deudor, antes de establecer el primer contacto;

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

II. Indicar al Deudor, en el primer contacto que establezcan, ya sea por escrito o verbalmente, según sea el caso:

- a) Nombre, denominación o razón social, domicilio y número telefónico del Despacho de Cobranza;
- b) Nombre de las personas que realizan la Cobranza;
- c) Nombre de la Entidad Financiera que otorgó el Crédito, préstamo o financiamiento de que se trate;
- d) Contrato u operación motivo de la deuda en que se basa la acción de Cobranza;
- e) Monto del adeudo y fecha de cálculo;
- f) Requisitos, términos y condiciones para liquidar el adeudo;
- g) Domicilio, Correo Electrónico y número telefónico de la unidad administrativa de la Entidad Financiera que recibirá las Quejas por malas prácticas de Cobranza; y
- h) Que el o los pagos sólo podrán ser realizados a la Entidad Financiera que otorgó el Crédito, préstamo o financiamiento.

III. Dirigirse al Deudor de manera respetuosa y educada;

IV. Comunicarse o presentarse en un horario de 8:00 a 21:00 horas, de acuerdo a los husos horarios en que se encuentre el Deudor;

V. Documentar por escrito con el Deudor el acuerdo de pago, negociación o reestructuración de los Créditos, préstamos o financiamientos; indicando los requisitos, términos y condiciones que permitan identificar la oferta, descuento, condonación o quita, si el acuerdo incluye cualquiera de estos conceptos, así como la aplicación del importe a pagar, desglosando el monto principal, intereses ordinarios, moratorios y en su caso cualquier otro costo que sea exigible de acuerdo al contrato, incluyendo los cálculos respectivos, y si con ello se obtendrá el finiquito o liquidación del adeudo, o sólo se cubrirá un pago parcial; y, señalar el número de cuenta de la Entidad Financiera en el que se realizará el pago, con referencia al número de Crédito de que se trate, o en su caso, señalar de forma específica las circunstancias de modo, tiempo y lugar en las que habrá de realizarse el pago del adeudo;

VI. Entregar a la Entidad Financiera, a través de los medios pactados, los documentos que contengan los acuerdos referidos en la fracción anterior;

VII. Abstenerse de llevar a cabo los actos a que se refiere el artículo 132 – (malas prácticas de Cobranza) de la presente Disposición; y

VIII. Tratar los datos personales de conformidad con la normativa aplicable en la materia.

Las penalizaciones por el incumplimiento a lo previsto en el presente artículo, deberán estar contenidas en los contratos de prestación de servicios que las Entidades Financieras suscriban con los Despachos de Cobranza.

Las Entidades Financieras, en su caso, podrán tomar como base las disposiciones del presente artículo, para realizar por su cuenta las gestiones de Cobranza, sin perjuicio de la supervisión que deberán realizar a sus Despachos de Cobranza, en cumplimiento a lo establecido en este artículo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Artículo 132.- Para efectos de la presente Disposición se consideran malas prácticas de Cobranza, las siguientes:

I. Omitir mencionar el nombre de la Entidad Financiera que otorgó el Crédito, préstamo o financiamiento;
II. Omitir indicar el nombre, denominación o razón social, domicilio y/o número telefónico del Despacho de Cobranza;
III. Omitir indicar el nombre de las personas responsables de la Cobranza;
IV. Omitir mencionar el Crédito, préstamo, financiamiento, tipo de producto, operación y/o contrato motivo de la deuda en que se basa la acción de Cobranza;
V. Omitir mencionar el monto del adeudo, fecha de cálculo y/o términos y condiciones para liquidar el adeudo;
VI. Omitir mencionar que puede presentar una Queja a través del REDECO por malas prácticas de Cobranza;
VII. Omitir mencionar el domicilio, Correo Electrónico y/o número telefónico de la unidad administrativa de la Entidad Financiera encargada de recibir las Quejas por malas prácticas de Cobranza;
VIII. Omitir entregar al Deudor los documentos que contengan el acuerdo de pago, negociación o reestructuración del Crédito, préstamo o financiamiento, que permita identificar los montos, pagos, intereses, requisitos, términos y condiciones del acuerdo;
IX. Comunicarse fuera del horario comprendido entre las 8:00 a las 21:00 horas, de acuerdo a los husos horarios del domicilio del Deudor;
X. Utilizar números de teléfono que aparezcan en el identificador de llamadas como “confidencial”, “oculto”, “privado” o con cualquier otra expresión o denominación semejante que imposibilite su identificación;
XI. Utilizar un nombre o denominación que se asemeja a una institución pública;
XII. Enviar o presentar documentos que aparenten ser escritos judiciales u ostentarse como representantes de algún órgano jurisdiccional o autoridad;
XIII. Indicar una forma distinta de pago a la señalada por la Entidad Financiera, y/o solicitar que el pago del adeudo se realice de manera directa al Despacho de Cobranza;
XIV. Evidenciar al Deudor públicamente, a través de redes sociales, medios de difusión masiva, listas negras, cartelones o anuncios, entre otros; así como establecer registros especiales, con lo cual se haga del conocimiento del público la negativa de pago del Deudor;
XV. Dirigirse de manera no educada e irrespetuosa;
XVI. Realizar gestiones de cobro, negociación o reestructuración a personas que no

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

son el Usuario, cliente y/o socio Deudor;

XVII. Realizar gestiones de cobro, negociación o reestructuración con menores de edad o adultos mayores, salvo que en el último supuesto se trate de los Deudores;

XVIII. Realizar gestiones de cobro, negociación o reestructuración en el domicilio, teléfono y/o Correo Electrónico distinto al proporcionado por la Entidad Financiera o por el Deudor, obligado solidario o aval;

XIX. Realizar Cobranza de un Crédito ya pagado;

XX. Realizar gestiones de cobro utilizando teléfonos no registrados por la Entidad Financiera en el REDECO;

XXI. Realizar la Cobranza mediante el uso de grabaciones de forma no personalizada; y

XXII. Amenazar, ofender o intimidar al Deudor, familiares, compañeros de trabajo y/o cualquier otra persona que no tenga relación con la deuda.

- Se entenderá por amenazar e intimidar, al anuncio de un posible embargo sin la acción previa de Cobranza judicial, o con actos para infundir miedo y temor, que puede realizarse de forma oral o escrita.
- Se entenderá por ofender, a la manifestación de palabras altisonantes, gritos, insultos, desprecios, o humillaciones con palabras o acciones que demeriten la dignidad del Deudor o la persona con quien se realiza la gestión de Cobranza.

Las Entidades Financieras deben garantizar que los Despachos de Cobranza contratados por éstas, no incurran en las prácticas señaladas en el presente artículo, por lo que cualquier mala práctica de los Despachos de Cobranza será responsabilidad de la Entidad Financiera y será sancionada en términos de lo establecido en el artículo 177 de la presente Disposición.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 41 de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros – LTOSF-. La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros sancionará con multa de doscientos a dos mil días de salario, a las Entidades Financieras que infrinjan cualquier disposición de esta Ley cuya conducta no competa sancionar a otra de las Autoridades y que no correspondan a las conductas infractoras de los artículos 42 y 43, así como cuando infrinjan las disposiciones de carácter general que la propia Comisión expida en términos de esta Ley

ARTÍCULOS TRANSITORIOS

PRIMERO. La presente Disposición entrará en vigor al día hábil siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, con excepción de lo siguiente:

Entrarán en vigor el 30 de noviembre de 2022;

I. El primer párrafo del artículo 122,

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

(Las Entidades Financieras deben recibir, registrar y tramitar, a través de los medios que establezca para conocer, captar, recibir y/o atender las Quejas que les sean presentadas directamente o por cualquier medio, o las que le remita la CONDUSEF relacionadas con la gestión de los Despachos de Cobranza contratados por éstas o en su caso aquellas en las que se identificó únicamente a la Entidad Financiera, y responderlas en un plazo que no exceda de 10 (diez) días hábiles a partir de su recepción).

- así como el primer párrafo del artículo 132 de la presente Disposición,

(Para efectos de la presente Disposición se consideran malas prácticas de Cobranza, las siguientes: Incisos I al XXII)

Entrarán en vigor el 01 de enero de 2023.

NO DEBEN.

- Utilizar nombres o denominaciones que se asemejen a las de instituciones públicas;
- Utilizar números de teléfono que aparezcan en el identificador de llamadas como "confidencial", "oculto", "privado" o con cualquier otra expresión o denominación semejante que imposibilite su identificación, así como utilizar números distintos a los registrados en el REDECO de la Condusef.
- Amenazar, ofender o intimidar al Deudor, sus familiares, compañeros de trabajo o cualquier otra persona que no tenga relación con la deuda;
- Realizar gestiones de cobro a terceros, incluidas las referencias personales y beneficiarios, con excepción de Deudores solidarios o avales, No será aplicable lo señalando en el presente inciso, tratándose de un primer contacto que tenga por objeto hacer del conocimiento de los Deudores, los datos de identificación y contacto de los Despachos de Cobranza;
- Enviar documentos que aparenten ser escritos judiciales u ostentarse como representantes de algún órgano jurisdiccional o autoridad;
- 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;
- Recibir por cualquier medio y de manera directa el pago del adeudo;
- Realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración con menores de edad o adultos mayores, salvo que en el último supuesto se trate de los Deudores, y
- Realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración, de los créditos, préstamos o financiamientos, en un domicilio, teléfono o correo electrónico distinto al proporcionado por la Entidad Financiera o el Deudor, obligado solidario o aval.

https://eduweb.condusef.gob.mx/redeco/redeco.aspx

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Reglas de cobranza de la PROFECO.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES COMERCIALES

Artículo 3.- Las Entidades Comerciales deberán, en todo momento, observar lo siguiente:
I. A través de medios electrónicos y en sucursales o establecimientos, deberán tener a disposición de sus clientes de manera visible los datos de identificación de los despachos de cobranza, para que los puedan localizar e identificar.
II. La información citada en la fracción anterior, deberá ser al menos la siguiente:
A. Tratándose de personas físicas encargadas de realizar la cobranza, negociación o restructuración:

a) Nombre;
b) Dirección donde realiza sus gestiones;
c) Números telefónicos utilizados para realizar sus gestiones;
d) Registro Federal de Contribuyentes; y
e) Correo electrónico.

B. Tratándose de personas morales encargadas de realizar la cobranza, negociación o restructuración:

a) Denominación o razón social y nombre comercial;
b) Dirección donde realiza sus gestiones;
c) Números telefónicos utilizados para realizar sus gestiones;
d) Registro Federal de Contribuyentes;
e) Correo electrónico y en su caso, página electrónica;
f) Nombre de los socios y en su caso, principales representantes legales;
g) Nombre de las personas físicas autorizadas para llevar a cabo las actividades de cobranza, negociación o restructuración.

III. Actualizar cada tres meses los datos a que se refieren los apartados A y B de la fracción anterior.
IV. Supervisar de manera permanente que las actividades realizadas por sus despachos de cobranza, se ajusten a la normatividad aplicable para su operación.
V. Tener actualizada de manera permanente la información relativa al número de quejas presentadas en contra de los despachos de cobranza, así como la información que permita al cliente dar seguimiento a su queja y conocer el trámite en que se encuentra la misma.
VI. Conservar en sus archivos el contrato celebrado para otorgar el crédito, préstamo o financiamiento, en el que conste la fecha y objeto del mismo, así como el documento en el que conste el costo total del crédito préstamo o financiamiento, las cantidades pagadas por el cliente, hasta el día en que el despacho de cobranza tomó el crédito, las razones que originaron la cobranza y la suma total motivo del adeudo.
Para el caso de que la Entidad Comercial ceda los derechos de cobro y en consecuencia transfiera la documentación a un tercero deberá notificarlo al deudor.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Dicha documentación debe estar a disposición para los titulares del crédito, préstamo o financiamiento.
VIII. Supervisar que los despachos de cobranza, cuando realicen por sí actividades de cobranza u operaciones de negociación y reestructuración de créditos dirigidas a sus clientes cumplan con la normatividad aplicable para su operación.
IX. Establecer a través de medios electrónicos un sistema para recibir las quejas de los clientes, contra los despachos de cobranza.
X. Recibir las quejas de los clientes, contra los despachos de cobranza mediante escrito libre, en sus establecimientos y vía telefónica.
XI. Conservar en sus archivos los contratos que celebren con los despachos de cobranza para que éstos puedan realizar la cobranza, negociación o reestructura.
XII. Remitir el informe a que se refiere el artículo 11 de las presentes Disposiciones a la Subprocuraduría de Servicios y a la Dirección General de Delegaciones.
XIII. Guardar la confidencialidad respecto de los datos personales que recabe de sus clientes o deudores, adoptar las medidas de seguridad administrativas, técnicas y físicas que permitan proteger los datos personales contra daño, pérdida, alteración, destrucción o el uso o tratamiento no autorizado y asegurarse que los despachos de cobranza y terceros a quienes transfiera su cartera vencida, cumplan con las obligaciones previstas en la presente sanción, y
XIV. Mantener a disposición de la Procuraduría, los documentos con el que se acredite el cumplimiento de las fracciones anteriores.

Las Entidades Comerciales serán responsables de que los despachos de cobranza al realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración de sus créditos, préstamos o financiamientos, se sujeten a lo siguiente:
I. Establecer mecanismos que permitan la plena identificación del deudor, obligado solidario o aval, antes de establecer el primer contacto.
II. Indicar al deudor, en el primer contacto que establezcan, ya sea por escrito o verbalmente, según sea el caso:

a) Nombre, denominación o razón social y nombre comercial del despacho de cobranza y de la persona encargada de realizar dicha actividad;
b) Domicilio, número telefónico y nombre de las personas responsables de la cobranza;
c) Entidad Comercial que otorgó el crédito, préstamo o financiamiento de que se trate;
d) Contrato u operación motivo de la deuda en que se basa la acción de cobranza;
e) Importe a pagar, desglosando el monto principal, intereses ordinarios, moratorios, comisiones y cualquier otro costo que sea exigible de acuerdo al contrato celebrado y fecha de cálculo;
f) Condiciones para liquidar el adeudo;
g) Domicilio, correo electrónico y número telefónico de la Entidad Comercial en donde se recibirán las quejas por prácticas de cobranza;

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

h) Que el o los pagos sólo podrán ser realizados a la Entidad Comercial que otorgó el crédito, préstamo o financiamiento; y

i) Hacer del conocimiento del deudor que podrá levantar quejas en contra del despacho de cobranza ante la Procuraduría Federal del Consumidor.

III. Las visitas o llamadas telefónicas al domicilio del deudor, para llevar a cabo la cobranza, negociación o restructuración deberán reunir los siguientes requisitos:

a) Sólo podrá realizarse una vez que se tiene constancia fehaciente de que existe un adeudo y en ningún caso, previamente a la fecha de pago;

b) Deberán hacerse respetuosamente;

c) Sólo podrán realizarse de lunes a viernes y en días hábiles, entendiéndose por ellos, los que no son días de descanso obligatorio en términos de la Ley Federal del Trabajo;

d) Deberán realizarse dentro del horario comprendido entre las 07:00 y las 22:00 horas, de acuerdo a los husos horarios del lugar en donde se encuentre el cliente.

IV. La cobranza deberá entenderse únicamente con el deudor y/o en su defecto, con los deudores solidarios o avales.

V. Documentar por escrito y poner a disposición del cliente: el acuerdo de pago, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos; indicando los términos y condiciones que permitan identificar la oferta, descuento, condonación o quita; si el acuerdo incluye cualquiera de estos conceptos; la aplicación del importe a pagar, desglosando el monto principal, intereses ordinarios, moratorios y en su caso cualquier otro costo que sea exigible de acuerdo al contrato incluyendo los cálculos respectivos; si con ello se obtendrá el finiquito o liquidación del adeudo o sólo se cubrirá un pago parcial; y, señalar el número de cuenta de la Entidad Comercial en el que se realizará el pago, con referencia al número de crédito de que se trate.

VI. Entregar a la Entidad Comercial como al deudor los documentos que contengan los acuerdos referidos en la fracción anterior.

VII. Una vez liquidado el adeudo, entregar al deudor carta finiquito o de no adeudo expedido por la Entidad Comercial, así como realizar las gestiones de baja del buró de crédito.

VIII. Proporcionar a solicitud del deudor, las constancias de cualquier trámite presencial o telefónico realizado ante el despacho de cobranza.

Las Entidades Comerciales serán responsables de que los despachos de cobranza al realizar el cobro, negociación o restructuración no realicen las siguientes conductas:

I. Dirigirse a personas distintas al cliente, obligado solidario o aval, particularmente con menores de edad, personas con discapacidad y adultos mayores, a menos que este último se trate del cliente.

II. Establecer contacto en un domicilio, teléfono o correo electrónico distinto al proporcionado por la entidad comercial o el propio cliente, obligado solidario o aval.

III. Enviar comunicaciones a terceros con excepción de deudores solidarios o avales en las que se dé a conocer el incumplimiento de pago.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

IV. Realizar visitas o llamadas telefónicas al domicilio del consumidor entre las 22:01 y las 06:59 horas, de acuerdo a los husos horarios en que se encuentre el deudor.
V. Hacer uso de lenguaje ofensivo, obsceno o de palabras altisonantes, acosar, amedrentar, intimidar o amenazar al establecer comunicación con el cliente, sus avales, deudores solidarios, familiares, amigos o compañeros de trabajo.
VI. Utilizar cartelones, anuncios o cualquier medio impreso que estén a la vista del público, o en el exterior del domicilio o empleo del deudor, en los que se haga referencia al adeudo del cliente.
VII. Usar documentos que aparenten ser escritos judiciales.
VIII. Ostentarse como representantes de órgano jurisdiccional u otra autoridad.
IX. Utilizar formatos o papelería que simulen demandas.
X. Enviar correspondencia al cliente con leyendas exteriores, o a la vista, que mencionen que el comunicado trata de una cobranza.
XI. Emplear medios masivos de comunicación o difusión, con el propósito de hacer pública la deuda del cliente, conducta que será sancionable de conformidad con lo dispuesto por los artículos 9 y 36 de la Ley Federal de Protección al Consumidor.
XII. Recibir por cualquier medio y de manera directa el pago del adeudo.
XIII. Utilizar números de teléfono que aparezcan en el identificador de llamadas como “no disponible”, “confidencial, “oculto”, “privado” o cualquier otra expresión o denominación semejante que imposibilite su identificación.

La comisión de alguna de las conductas anteriores se considera una práctica comercial abusiva y coercitiva, en términos de lo dispuesto por el artículo 10 de la Ley Federal de Protección al Consumidor.
Cuando las Entidades Comerciales realicen gestiones de Cobranza a través de sus unidades administrativas, procurarán sujetarse en lo aplicable a lo establecido en las presentes Disposiciones.

https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/ACUERDO%20EN%20MATERIA%20DE%20COBRANZA%202015_09_01.pdf

Instituciones financieras en México.
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
Recauda impuestos conforme a lo aprobado por el Congreso (Cámara de Diputados y Senadores). El dinero recaudado sirve para que el gobierno pueda construir escuelas, hospitales, carreteras, entre otros. También cuida el equilibrio presupuestal del gobierno; es decir, procura que los gastos del gobierno no sean mayores que sus ingresos. Además, distribuye el presupuesto entre las diversas secretarías, dependencias del gobierno, organismos descentralizados, estados y municipios, conforme lo aprueban los diputados.

Banco de México (Banxico).

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Es el único responsable de producir billetes y monedas en el país. Vela por el poder adquisitivo de nuestra moneda: el peso, es decir, su objetivo es que un peso sirva para comprar prácticamente lo mismo en un futuro cercano: que no haya inflación. También vigila que tengamos un peso estable y trata de evitar las depreciaciones abruptas de la moneda.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Autoriza y vigila a los Bancos, las Cajas de ahorro y cooperativas, entre otras instituciones, para que hagan buen uso de los ahorros de las personas, y cuida la forma en la que otorgan créditos.
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar).
Vigila a las Afore, que administran el dinero que los trabajadores tienen en sus cuentas de ahorro para el retiro. Supervisa que estas compañías inviertan correctamente ese dinero para hacerlo crecer y que brinden un adecuado servicio.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

Autoriza y vigila que las Aseguradoras promuevan seguros que permitan a las personas y a las empresas evitar las consecuencias económicas de un accidente, enfermedad o catástrofe natural.
Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
Fomenta la educación financiera entre la población, desarrolla productos y herramientas que apoyan, asesoran y orientan a los usuarios de servicios financieros y atiende las quejas de las personas respecto a las instituciones financieras. Obliga a estas últimas a transparentar sus productos en un ambiente de competencia, para que los usuarios sepan cuánto cuestan, identifiquen la alternativa más barata y la que brinda un mejor servicio.

Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

El Instituto para la Protección de Ahorro Bancario (IPAB) protege, a través de un seguro de depósito, el dinero que los ahorradores depositan en los Bancos. Este seguro actúa en caso de que el Banco llegara a tener problemas financieros. Ante una situación así, incluso si el Banco quebrara, el IPAB se encargaría de que los ahorradores recuperaran un determinado monto de su dinero.
https://www.condusef.gob.mx/documentos/302248_Guia_3_.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

5° semestre

Mapa de procesos de la organización, ¿Qué es?

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada.
El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos.
Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario. Por ejemplo: un proceso productivo, es aquel en que se transforman los insumos y bienes intermedios en un bien final que contiene más valor que la suma de sus componentes porque se le ha añadido valor.
Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo.
Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Tipos de procesos

Procesos claves: son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor, su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario. Por lo general, en la ejecución de estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos. Procesos estratégicos: son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. Ejemplos de procesos estratégicos son la comunicación interna, la comunicación con el cliente, el marketing, el diseño, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros.

Procesos de apoyo o soporte: son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: formación, compras, auditorías internas, informática, etc.

Mapa de procesos Qué es y para qué sirve.

Un mapa de procesos es un diagrama que permite obtener, de forma fácil y rápida, una visión de conjunto de la empresa y de las actividades que lleva a cabo. Su función radica principalmente en la capacidad de evocar una imagen de la compañía de forma unificada, lo que ayuda a una comprensión completa a pesar de la sencillez de este tipo de diagramas.

Qué es un mapa de procesos

Un mapa de procesos es un diagrama que representa los procesos, y las fases de estos, dentro de una empresa y de manera interrelacionada entre sí. Un proceso es el resultado tanto de la suma de las actividades como de los recursos utilizados en dicho proceso. Todos estos elementos aparecen reflejados en el mapa de procesos de la empresa, lo que permite obtener una visión conjunta de todos los elementos asociados a cada proceso, así como de la interrelación que cada uno de estos elementos guarda entre sí y con el resto de los que están presentes en el mapa.

La importancia de definir los procesos en una empresa

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

La importancia de los mapas de procesos está relacionada con la propia importancia de definir los procesos en sí. Cualquier empresa debe llevar a cabo procesos, ya que es la forma en que añade valor al producto o servicio que ofrece, y que será la vía a través de la cual obtendrá sus beneficios. Sin embargo, para que estos procesos se lleven a cabo de la forma más eficiente y satisfactoria posible, es necesario definirlos correctamente. Esto es una tarea más compleja de lo que puede parecer en un principio, ya que implica un conocimiento concreto y, sobre todo, específico de cada una de las partes de los procesos. Por ello, es necesario dividir y definir cada una de las partes implícitas en los procesos, que serán los elementos que aparecerán representados en el mapa de procesos.

Utilidad de un mapa de procesos

La utilidad de un mapa de procesos reside en el hecho de que permite definir y describir correctamente el proceso en cuestión. Esto se traduce en que las personas que trabajan en dicho proceso tienen un documento que les aporta una información concreta y tangible, lo que evita fallos en el desarrollo del proceso, puesto que todos los trabajadores implicados en el proyecto parten de un mismo punto de partida, que define el cómo a la hora de llevar a cabo el proceso en cuestión.

Cómo desarrollar un mapa de procesos

Existen diversas formas de llevar a cabo un mapa de procesos. Uno de los aspectos fundamentales a la hora de hacerlo es que todos los procesos de la misma empresa utilicen un mismo procedimiento en todos sus mapas de procesos, ya que será la forma más eficiente de que los empleados interpreten el mapa de procesos en cuestión con un primer golpe de vista.
Otro de los aspectos que es fundamental a la hora de realizar un mapa de procesos es que se utilicen todos los elementos disponibles. Estos elementos hacen referencia a las distintas formas posibles en las que se puede representar un elemento del proceso en el mapa en cuestión. Por ejemplo, se pueden utilizar diferentes formas, reservando los óvalos para las fases de principio y final del proceso, así como usar los rectángulos para las operaciones y los círculos para las tomas de decisiones. Otra opción, sería el uso de diferentes colores para indicar distintas categorías de los elementos del mapa de procesos, todo ello interrelacionado entre sí con flechas, que muestren los flujos de los procesos desde el principio hasta el final del mismo.

Finalmente, otro de los aspectos fundamentales a la hora de elaborar un mapa de procesos es que este cuente con una leyenda a la que se pueda recurrir en caso de que sea necesario matizar alguna información del mismo. Esta suele incluirse en la parte inferior del mismo, y consiste en un conjunto de anotaciones que sirven de complemento al diagrama o a algunas de sus partes, que están indicadas con pequeños números o asteriscos que remiten a la anotación de la leyenda en caso de que sea necesario.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Mapa por procesos de la Empresa, identificar y elaborar.

Para establecer una gestión basada en procesos en la organización se tienen que identificar todos los procesos que se incluirían en cada uno de los tres grandes bloques: estratégicos, operativos y de soporte. A partir de aquí, se elabora el mapa de procesos que ayudará a identificar las interrelaciones de cada uno de ellos. ¿Quieres saber más? Te lo explicamos con un ejemplo práctico.
Hacer un mapa de procesos de la empresa es una tarea compleja que puede ser clave en la elaboración de un plan estratégico corporativo, pero ¿qué es exactamente un mapa de procesos?

¿Qué aporta a la empresa?

El mapa de procesos es la representación gráfica, o sea el diagrama, de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa. Dicho así, puede parecer fácil de realizar, pero la verdad es que suele ser una tarea ardua que implica a los diferentes departamentos de la empresa.

El objetivo de este mapa es conocer de forma muy detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades en los que la empresa está involucrada. Lo suele realizar un equipo con responsables de todos los departamentos, que se ocupan de identificar los procesos, tanto los principales como los secundarios. De hecho, se suele diferenciar tres grandes grupos de procesos de la organización: estratégicos, operativos y de soporte.

Beneficios de los mapas de procesos

Un mapa de procesos es mucho más que un simple diagrama. Cuando está bien hecho, sin errores, aporta mucha información vital para el desarrollo de la actividad de la empresa. Así, esta herramienta se puede utilizar para:
ventajas competitivas.

- Identificar posibles mejoras o correcciones, así como nuevas oportunidades para el negocio.
- Administrar los recursos y actividades de la empresa.
- Identificar los roles claves de la compañía.
- Definir las responsabilidades y funciones de cada empleado.
- Identificar la necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Mejorar el flujo de información entre los diferentes procesos y/o departamentos.

Empezar el mapeo de procesos en una empresa genera muchas dudas sobre cómo implementarlo, pero también sobre los beneficios que conlleva. Así pues, es importante determinar cuáles son las ventajas:

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

En primer lugar, realizar este mapa por procesos implica que se definan roles y responsabilidades en el seno de la organización.
En segundo lugar, se mejora el flujo de información entre las diferentes funciones.
En tercer lugar, el hecho de tener unos objetivos definidos a todos los niveles propicia que los distintos niveles dentro de la empresa estén alineados en la visión global de la organización.
Además, también es importante destacar que con funciones y procesos orientados en una cadena de valor los objetivos definidos en todos los niveles están alineados a la visión organizacional.
Por último, debemos entender que con los mapas de procesos se consiguen indicadores claves de desempeño y sirven también para identificar oportunidades importantes. En definitiva, con un mapa de procesos se consigue tener más orden y alinear visiones de la empresa: puntos clave conseguir una empresa más competitiva.

Los procesos de una organización se dividen en 3 grandes grupos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte. A partir de aquí, se identifican los procesos más “pequeños” que formarían cada gran grupo. La mejor forma para entenderlo es mediante un ejemplo:

"Una empresa distribuidora de bebidas refrescantes decide gestionar su empresa mediante procesos. Para ello tiene que identificar todos los procesos en los cuales se dividirá la compañía para una gestión eficiente. A continuación, algunos ejemplos de los procesos que se encontrarían dentro de cada gran bloque":

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Una vez todos los procesos de la compañía son conocidos, el siguiente paso es elaborar el mapa de procesos. Éste podría considerarse como una “gran telaraña” de procesos unidos entre sí representados gráficamente.
Se trata de un diagrama que presenta la visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman y sus principales relaciones. Para elaborarlo se deben conocer todas las conexiones además de las entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso, teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación con el cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente con relación a los objetivos marcados.

Un mapa de procesos no es igual en todos los casos, sino que cada empresa lo adapta a su estructura. Deben de ser claros y concisos en cuanto a la información que refleja para cumplir con su finalidad. Todos los procesos deben constar en el mapa y deben de estar unidos a los procesos con los que se interrelacionan, si los hay. No es necesario que se expliquen en detalle todos los procesos, pero sí que consten los grupos de actividades que engloban.

Como ves, una gestión empresarial que se basa en un mapa de procesos se sustenta en una base sólida, con una orientación a objetivos y resultados, con una perspectiva global y transversal de

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

toda la empresa. este tipo de gestión conlleva una estructura de procesos coherente con el funcionamiento y la estructura organizativa de la empresa, un sistema de indicadores que permiten evaluar la eficiencia de todos los procesos así como una designación de responsables de procesos, que supervisan y mejoran el cumplimiento de los requisitos y objetivos asignados.

Para el presente artículo hemos contado con la ayuda de: Paco Corma, Director en QPT Consultores, especializado en Gestión de la Innovación, el management y la gestión del conocimiento

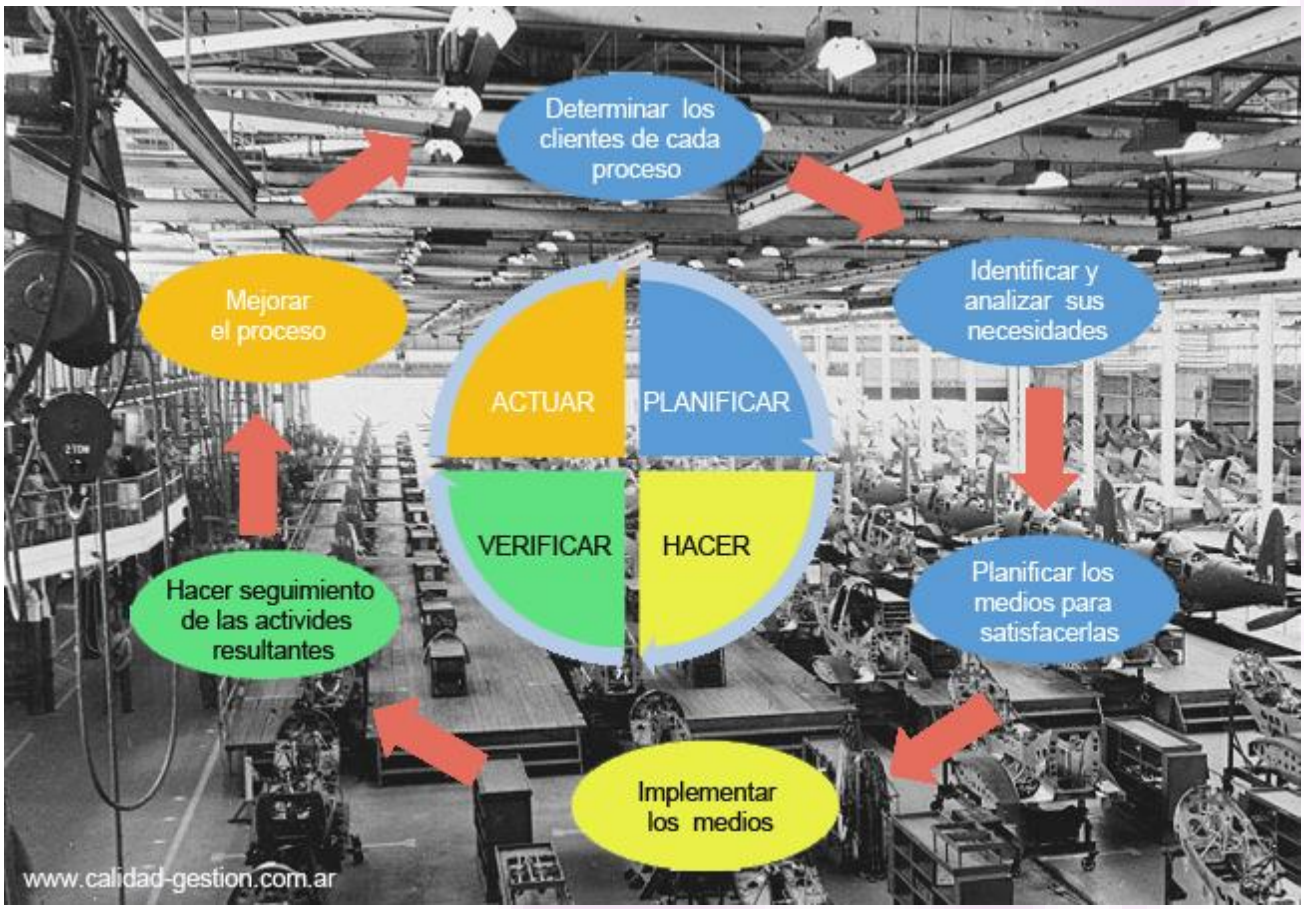
ISO 9001:2015. ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS.

En la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 se promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
En el apartado 4.4 de ISO 9001:2015 se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos. La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el Ciclo de Mejora PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx



APLICACIÓN DEL CICLO PDCA EN PROCESOS

- La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:
- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
- la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- el logro de un desempeño del proceso eficaz;
- la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El cual se denomina salida, producto o servicio dependiendo del contexto de referencia.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

TIPOS DE PROCESOS

De manera general, pueden agruparse los procesos de una organización en 3 tipos diferentes:
Estratégicos: Constituyen guías y directrices para los Procesos Operativos y de Apoyo. Dentro de esta clasificación se encuentran los procesos gerenciales o administrativos de la organización. También se los denomina Procesos MOPs (Management Oriented Processes) o procesos orientados a la administración.

Operativos: Crean valor y tienen impacto en el cliente final, son los procesos de realización del producto, también conocidos como Procesos COPs (Customer Oriented Processes) o procesos orientados al cliente.

De Apoyo: Dan apoyo o soporte a los procesos clave. Su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos. También se los denomina Procesos SOPs (Support Oriented Processes) o procesos orientados al soporte.

Un proceso muy complejo puede ser divido en dos o más procesos menos complejos, por lo que se recomienda identificar primero los macroprocesos, luego los procesos y por último los subprocesos.

Una vez identificados, se debe procurar que los procesos resulten eficaces para lograr los objetivos, eficientes para que permitan optimizan los recursos, que tengan la suficiente flexibilidad como para adaptarse a los cambios del contexto de la organización, y que sean medibles, a fin de favorecer su control y mejora.

Debido al giro o razón de ser del negocio, es probable que existan procesos que no puedan ser ejecutados en el interior de la organización y la empresa opte por contratarlos externamente.

Los procesos contratados externamente no exime de responsabilidad a la organización si éstos no cumpliesen los requisitos establecidos, por lo que es necesario identificar todos procesos contratados externamente y asegurar que los mismos se mantienen bajo control. Tales controles deben estar debidamente identificados en el sistema de gestión de la calidad.

DIAGRAMA DE TORTUGA: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS

El Diagrama de Tortuga es un esquema que contiene los elementos de un proceso y adopta la forma de este animal. Dispone de un cuerpo, cuatro patas, una cabeza y la cola:

En el cuerpo se representan los procesos y sus transformaciones.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Las patas están formadas por los interrogantes clave que debe responder la organización: con qué, cuáles son los requerimientos, cómo emplear los recursos, métodos a utilizar. Con quiénes se harán las actividades necesarias, y finalmente cómo se medirán esas acciones, indicadores a utilizar.

La cabeza alude a los elementos de entrada de ese proceso en cuestión.
La cola es el final, los resultados que surgen de esos elementos de entrada una vez que han sido procesados.

DIAGRAMA DE TORTUGA – PROCESOS

Aplicado de manera sistemática y ordenada, este tipo de diagrama permite identificar y definir con precisión cada una de las partes. En ocasiones, y para sorpresa de muchos, identificar y precisar con claridad un proceso es más complejo de lo que supone. También saber dónde comienza y dónde termina, es decir sus límites, puede resultar confuso.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

La aplicación y la elaboración acabada de un diagrama de este tipo “obliga” a la organización a preguntarse cuáles son exactamente todos los ingredientes o elementos necesarios para llevar cabo una determinada acción.

El valor del Diagrama de Tortuga radica en que ayuda a determinar las interacciones de los distintos procesos, a una clara identificación de los dueños de dichos procesos y de cuáles son los requisitos para que estos ocurran. También permite identificar los resultados, así como evaluar la conformidad de los mismos, de acuerdo a los estándares establecidos.

INTERRELACIÓN DE PROCESOS

La interrelación de procesos es una herramienta que permite demostrar cómo se relacionan y comunican los diferentes procesos entre sí. Esta herramienta toma en consideración tanto los procesos internos como externos de la organización.

Los procesos identificados en muchos casos no corresponden a las áreas funcionales establecidas dentro de la organización. Es probable que en un proceso se interrelaciones con varias áreas funcionales.

Software para administración eficaz de ISO 9001 / 14001 / 45001 / 50001 / 31000

Una manera de demostrar la interrelación entre los procesos de una organización de manera didáctica, de fácil entendimiento y muy oportuna es la Matriz de Interrelación de Procesos de doble entrada. Para elaborar dicha Matriz es necesario:

Elaborar una matriz con tantos casilleros necesario conforme al número de procesos identificados y definidos.

En la primera columna de la izquierda, describir los macroprocesos, los procesos y los subprocesos.

En la primera fila superior, describir también los macroprocesos, los procesos y los subprocesos.
Describir en cada casillero de cruce o intersección, la información que en sentido horizontal es la salida del proceso y en sentido vertical es la entrada al proceso respectivo.

Si existe algún casillero que no disponga de información, debe ser analizado pues al parecer es un proceso no necesario para la organización.
La intersección entre un mismo proceso no debe disponer de ninguna información, este debe identificarse con un casillero de otro color.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

	Gestión Comercial	Planeamiento	Diseño y Desarrollo	Compras y adquisiciones	Producción	Terminación	Logística	RRHH	Gerencia Gral
Gestión Comercial		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Planeamiento	xx		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Diseño y Desarrollo	xx	xx		xx	xx	xx	xx	xx	xx
Compras y adquisiciones	xx	xx	xx		xx	xx	xx	xx	xx
Producción	xx	xx	xx	xx		xx	xx	xx	xx
Terminación	xx	xx	xx	xx	xx		xx	xx	xx
Logística	xx	xx	xx	xx	xx	xx		xx	xx
RRHH	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx		xx
Gerencia Gral	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

www.calidad-gestion.com.ar

MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS

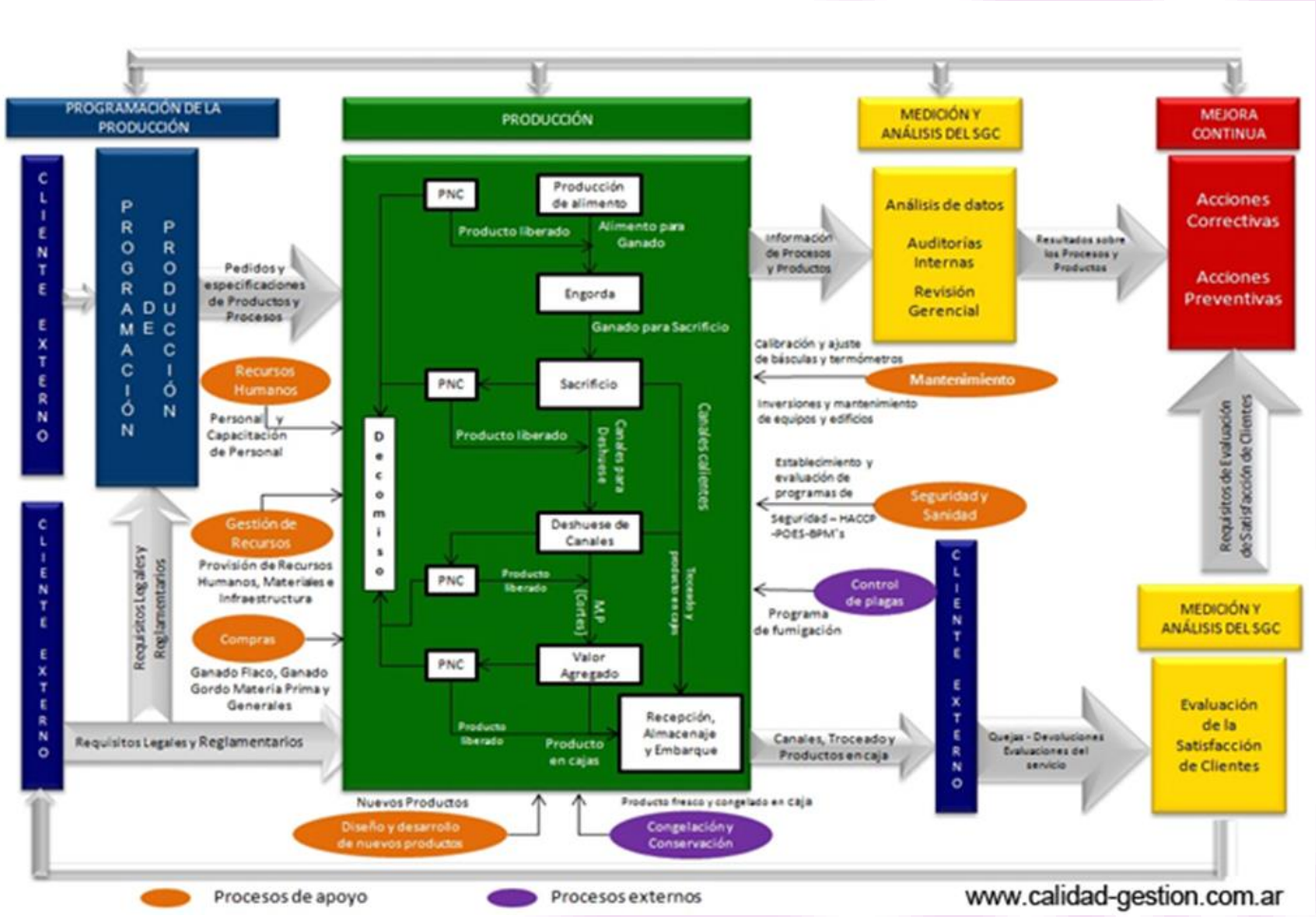
MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura. A través de la tarea de definir y mapear procesos, se logran soluciones a problemas habituales que surgen en las organizaciones como los siguientes:

- Funcionamiento complejo.
- Costos elevados.
- Existencia de los denominados cuellos de botella.
- Falta de integración de procesos.
- Duplicidad de actividades.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Tareas que se están realizando y que aportan poco valor a la organización.



ISO 9001:2015 – MAPA DE PROCESOS

Sobre la base de la información disponible en la Matriz de Interrelación de Procesos es posible construir un Mapa de Procesos, para lo cual a partir a los procesos identificados y sus interrelaciones como paso siguiente se debe identificar la Línea Operativa de la organización, que está formada por la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para realizar producto o servicio. Esta línea viene determinada por la naturaleza de la actividad y el producto o servicio que desarrolla la empresa.

A continuación, se deben incorporar los procesos de soporte a la línea operativa (son los que proveen de recursos a esta línea) y los de dirección o gerencia.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Finalmente se incorporan los procesos que afectan a todo el sistema de gestión.
TRANSICIÓN DE ISO 9001:2008 A ISO 9001:2015 – RECOMENDACIONES (Continuación)
Continuando con las recomendaciones mencionadas en el artículo anterior "ISO 9001:2015. HACIA LA MADUREZ EN LA GESTIÓN" se deberían tener muy en cuenta los siguientes aspectos:
Dedicar especial cuidado al asesoramiento que se recibe, ya que esta versión ISO 9001:2015 exige que este asesoramiento esté basado no sólo en el mero conocimiento de los requisitos normativos sino, y sobre todo, en formación académica de alto nivel y experiencia gerencial para entender el negocio.

No dedicar más tiempo y dinero a la actual versión, que pronto quedará desactualizada.
Analizar bien si la gerencia de la organización está preparada para la alta exigencia del nuevo estándar.

Redefinir la gestión de la información con base en criterios modernos de gestión.
Revisar el enfoque para la identificación, gestión y control de procesos.
Hacer un Diagnóstico ISO 9001:2015 de la situación del SGC con respecto a los nuevos requisitos.
Si bien se estima que habrá un periodo transitorio de convivencia de ambas versiones de la norma ISO 9001, puede considerarse muy recomendable que cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño, industria o sector, comience cuanto antes el proceso de transición a la nueva Norma ISO 9001:2015.

Bibliografía:
ISO 9000:2015 "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario"
ISO 9001:2015, "Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos"
Mejora del Valor Añadido en los Procesos. William E. Trishchler 1996. Ediciones Gestión 2000
Estrategia Competitiva. Michael E. Porter 2000. Compañía Editorial Continental
Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología 2002

https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/

Organización del Trabajo

La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Sumario

1 Estudios de Organización del Trabajo
2 Plantillas
3 Categorías ocupacionales
4 Organización del salario
5 Jornada de trabajo
6 Horario de trabajo

Estudios de Organización del Trabajo

Los Estudios de Organización del Trabajo se basan en los principios siguientes: a) Integralidad, al considerar todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad; b) Sistematicidad, en la búsqueda permanente de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad; y c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.
La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aún cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo. La prioridad para la realización de los estudios está condicionada al plan de producción y de servicios de la entidad laboral con la máxima productividad, calidad y menor costo.

Los estudios de organización del trabajo, se realizan por: a) modificación de las condiciones técnicas y organizativas del proceso de producción o servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología, y en las condiciones de trabajo, entre otros; b) establecimiento de sistemas de pago por rendimiento; c) la modificación del plan de producción o servicios; y d) la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo.

Los Estudios de Organización del Trabajo se realizan con la participación activa de los trabajadores a quienes se les incentiva para que aporten sus conocimientos y experiencias de cómo organizar mejor el trabajo. Las entidades aplican métodos participativos en correspondencia con las características de cada colectivo laboral.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Las plantillas deben contribuir a la utilización racional de la fuerza de trabajo, constituyen la base para la planificación de los recursos materiales y financieros necesarios y deben propiciar el incremento de la productividad y la reducción de gastos.
Plantilla de cargos Plantilla de cargos: es el documento que contiene la relación de los cargos, la cantidad de plazas por cada uno, categoría ocupacional, nivel de preparación y grupo de la escala, que requiere una entidad para cumplir el plan anual de producción, servicios o de actividades fundamentales.

La plantilla de cargos se desglosa, en dependencia de las actividades que se cumplen en la entidad, en:

- Plantilla de producción, servicios o de actividades fundamentales: contiene la relación de cargos, cantidad de plazas por cada uno, categoría ocupacional y grupos de la escala correspondientes a los trabajadores que ejecutan la producción principal o los servicios que caracterizan la actividad fundamental de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas y las referidas al aseguramiento técnico–productivo de éstas.

- Plantilla de regulación, control y apoyo: contiene la relación de los cargos, la cantidad de plazas por cada uno, categoría ocupacional y grupos de la escala correspondientes a los trabajadores de la estructura y niveles intermedios de dirección de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas, tales como unidades administrativas, fábricas, brigadas constructoras u otros, los cuales llevan aparejados funciones de dirección; así como los vinculados a la actividad de apoyo.

- Plantilla de personal: contiene la relación nominal de los trabajadores que ocupan las plazas que aparecen en los componentes de la plantilla de cargos de una entidad.

En la composición de la plantilla se asegura que como mínimo el 80% de los trabajadores de las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas estatales y unidades presupuestadas estén vinculados directamente a la producción, servicios o actividad fundamental. Para el sistema empresarial es requisito que la plantilla no implique un deterioro, con respecto al plan y a igual período del año anterior, del gasto de salario por peso de valor agregado y en el presupuestado no incremente el fondo de salarios, por lo que en el momento de la aprobación es imprescindible evaluar estos indicadores.

Para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las funciones que corresponde realizar a cada trabajador, considerando como tales las que aparecen en los calificadores de cargos y otras que se requieran para completar la carga de trabajo dentro de la jornada laboral.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Categorías ocupacionales

Las categorías ocupacionales son las de: cuadros, técnicos, operarios, trabajadores de servicios y trabajadores administrativos.

La categoría ocupacional de cuadros está integrada por: directivos superiores, directivos y ejecutivos, en correspondencia con la categorización de los cuadros.

Organización del salario

La organización del salario está dirigida a llevar a cabo el pago por la calidad y cantidad del trabajo ejecutado, de forma tal que estén mejor retribuido el trabajo eficiente y de mejor calidad. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados.

Los principios que rigen la política salarial del presente Reglamento son: a) remunerar el trabajo conforme con su calidad y cantidad; b) estimular la productividad, la eficiencia laboral y los aportes al Estado; c) estimular la calificación y la superación profesional; d) propiciar que a igual trabajo corresponda igual salario.

Salario Se considera salario la parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados y vacaciones anuales pagadas.

El salario básico es la remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.
El salario promedio expresa el salario que como promedio recibe el trabajador durante un periodo de tiempo establecido y se determina dividiendo el salario devengado por todos los conceptos durante los 6 meses precedentes entre el período de tiempo laborado. El salario promedio se paga en las situaciones previstas en la ley.

Sistema Salarial El sistema salarial, para garantizar el pago sobre la base del principio de distribución socialista, tiene como elementos fundamentales los siguientes: a) escala de complejidad: establece los diferentes grados de complejidad de los trabajos, adecuados a las características actuales y perspectivas de la economía; b) calificadores de ocupaciones y cargos: define la denominación, contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde; c) tarifas salariales: expresan la cantidad de dinero, en

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

moneda nacional de curso legal, definida para cada grupo de complejidad de la escala. d) pagos adicionales: pagos por trabajar en determinadas condiciones o puestos de trabajo y otros factores extracalificatorios; e) forma y sistema de pago: determina la cuantía del salario individual, en dependencia del rendimiento, tiempo trabajado y la calidad de la producción de los servicios.

Los calificadores integran los cargos y ocupaciones de las categorías ocupacionales de operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios y técnicos y se clasifican en:
a) comunes: incluye cargos y ocupaciones empleados en todas las entidades; b) de rama o actividad: incluye los cargos y ocupaciones de una rama o actividad específica y pueden ser empleados por otro organismo que la posea. c) propios de organismos: incluye los cargos y ocupaciones, que sólo emplean las entidades del organismo al que pertenece el calificador.
Los calificadores de ocupaciones y cargos son propuestos por los órganos, organismos y entidades nacionales y son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
Los pagos adicionales son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a propuesta de los jefes de los órganos, organismos y entidades nacionales, oído el parecer del sindicato nacional correspondiente y se expresan en cuantías fijas.

Los pagos por condiciones laborales anormales son aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a partir de la determinación de la existencia de riesgos que afectan la integridad de los trabajadores y que puedan provocar enfermedades profesionales o accidentes de trabajo y que no son posibles minimizar, mediante la aplicación de medidas técnicas u organizativas, o ambas; lo cual debe ser rigurosamente avalado por el organismo o entidad nacional que lo solicite.
La cuantía del pago por condiciones laborales anormales está en dependencia del grado de influencia de los factores a que se refiere el Artículo anterior, y del grupo de condiciones laborales anormales que corresponda.

Formas y sistemas de pagos Las formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y de su medición.

Los sistemas de pagos son las modalidades de la forma de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnica- organizativas y la naturaleza del trabajo.

Las formas y sistemas de pago se establecen en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados. Las formas de pago son:

a) por rendimiento; b) a tiempo.
El pago por rendimiento tiene como objetivos principales incrementar la productividad, disminuir los gastos y costos, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

servicios con la calidad requerida, obtener las utilidades previstas en el plan, cumplir los aportes y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral.

En la forma de pago por rendimiento se utilizan sistemas de pago a destajo o vinculados a indicadores generales y de eficiencia o indicadores específicos y sus cuantías constituyen salario a todos los efectos.

El sistema de pago a destajo relaciona el salario con normas que expresan los gastos de trabajo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultado una tarea u operación, o conjunto de tareas u operaciones.

Las normas y normativas de trabajo expresan los gastos de trabajo vivo necesario para realizar una actividad laboral y precisan el deber social de cada trabajador que labora en determinadas condiciones técnico organizativas, con la calificación requerida y que ejecute su labor con habilidad e intensidad medias. La normación debe contribuir al incremento de la productividad del trabajo y la eficiencia laboral, elementos fundamentales para la planificación y desarrollo de la economía socialista.

En la elaboración de las normas y normativas de trabajo es imprescindible tener en cuenta el estado de los equipos y herramientas, las características de las materias primas y materiales, el abastecimiento técnico-material, el nivel de organización del trabajo, la observancia de las normas y reglas de protección e higiene del trabajo y demás condiciones técnico-organizativas existentes o de posible creación en cada caso, y que pueden incidir en las mismas.

Las normas y normativas de trabajo son de obligatoria utilización en las entidades laborales estatales, para garantizar la organización del trabajo, la planificación de la producción, el número de trabajadores y su estimulación moral y material.

El sistema de pago a destajo comprende las siguientes modalidades: a) destajo Individual b) destajo Colectivo c) pago por Acuerdo d) destajo Indirecto e) sistema 1x1 f) destajo Progresivo.
La aplicación del sistema de pago a destajo requiere de la organización y normación del trabajo y del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material.

El destajo individual se basa en la medición de los resultados del trabajo de cada trabajador, y se concreta a través de una tasa salarial que se establece dividiendo el salario entre la norma de rendimiento o multiplicando el salario por la norma de tiempo, en ambos casos, expresados en la misma unidad de tiempo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El destajo colectivo relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos (cantidad de producción o servicios) y se concreta en una tasa a destajo colectiva que se calcula utilizando los salarios y las normas de rendimiento o de tiempo.
La modalidad de pago por acuerdo se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo comprendido en la tarea.

En la modalidad de pago a destajo indirecto el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores que él atiende. El salario a formar se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tasa salarial de la ocupación o cargo del trabajador o de los trabajadores que atienden a otros directamente vinculados a la producción o los servicios, entre las normas de rendimiento o de servicio establecida para estos últimos; también puede aplicarse en base al por ciento de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que atiende.
En la modalidad 1x1 el salario está en dependencia directa del cumplimiento del plan o tarea de producción o servicio y se emplea al no estar establecidas las normas, pero sí los planes o tareas a cumplir. El salario se determina tomando en cuenta los por cientos de cumplimiento y el salario.
La modalidad de pago a destajo progresivo se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y resulta necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario para formar se establece en base a tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de las tasas salariales.

Los sistemas de pago pueden ser modificados siempre que sea necesario, como resultado de una evaluación de las nuevas condiciones técnicas, económicas y organizativas.

Los trabajadores, en su entidad laboral, no pueden estar abarcados simultáneamente en más de un sistema de pago.

Los trabajadores que en la misma entidad laboral, realizan actividades diferentes en distintos periodos de tiempo, deben estar abarcados en el sistema de pago específico para cada periodo o actividad, incluyendo los contratados por tiempo determinado en la misma entidad donde laboran.
La forma de pago por los resultados se aplica prioritariamente en el sistema empresarial, garantizando las condiciones requeridas para su implantación.
Esta forma de pago constituye la manera única de retribución del trabajo en las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
Sólo en situaciones excepcionales de sequía, ciclones, desastres naturales y otros acontecimientos, se puede utilizar en estas entidades la forma de pago a tiempo, la que es siempre aprobada por el Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características de la actividad laboral que realiza el trabajador. Teniendo en cuenta lo anterior, existen cuantos sistemas de pago son necesarios en una empresa o entidad laboral, en los que sus indicadores tienen que estar referidos al trabajo que se realiza y que el trabajador con su labor, pueda influir en los resultados que se obtienen. Para la aprobación y aplicación de los sistemas de pago por los resultados, se tiene en cuenta los principios siguientes:

a) se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.

b) el salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.

c) no se puede aprobar en ningún caso pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.

d) garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

e) los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.

f) se financian de los ingresos de la empresa. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.

g) el pago por los resultados se materializa por el comportamiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.

h) debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.

i) garantizar el pago del salario en la fecha de pago definida.

j) deben lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el Estado, con una relación positiva costo-beneficio, por lo que no puede deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado, el gasto total por peso de ingresos total, el gasto total por peso de ventas, relación salario medio productividad u otros indicadores de eficiencia que caracterizan específicamente la actividad y que se precisan como parte del sistema de pago, ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro del indicador seleccionado.

k) los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo.

La forma de pago a tiempo establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado y se aplica fundamentalmente en las unidades presupuestadas.

En las empresas se emplea cuando no resulta posible aplicar un sistema de pago por rendimiento, o no son medibles los gastos de trabajo, o siéndolo, no es aconsejable su utilización dadas las características del proceso productivo o de servicios.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Al determinar la magnitud del tiempo laborado con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores que devengan su salario mediante la forma de pago a tiempo, se toman en cuenta, además de las ausencias por motivo de infracciones del horario establecido, entendiéndose por ello, a los efectos de lo que por la presente se dispone, las impuntualidades al comienzo de la labor y en la hora de entrada de almuerzo o comida, las salidas antes de concluir el trabajo, así como otras ausencias al puesto de trabajo durante la jornada laboral.

Para la aplicación de la forma de pago a tiempo se emplean los siguientes sistemas de pago: a) Tarifa Horaria b) Jornal Diario c) Sueldo Mensual

En el sistema de pago por tarifa horaria, la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, una vez deducidas las horas perdidas a causa de ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo, por el salario básico expresado en horas.

En el sistema de pago por jornal diario la magnitud del salario se determina multiplicando el salario básico expresado en horas por la jornada diaria establecida.

El sistema de pago a sueldo mensual consiste en el salario básico, al que se le deduce el producto de multiplicar las horas dejadas de laborar por ausencias, interrupciones e infracciones del horario, por el cociente que resulte de dividir el salario básico entre 190,6 horas o por el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.

A los efectos de uniformar el método de cómputo para la determinación de las deducciones por ausencias al trabajo, el tiempo dejado de laborar por motivos de infracciones del horario de trabajo establecido se acumula durante el mes. Las fracciones de hasta 30 minutos del acumulado obtenido, no se toman en consideración y las que excedan de 30 minutos se computan como una hora.

Las administraciones de las entidades están en la obligación de pagar a sus trabajadores los salarios que les correspondan de acuerdo al cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos y el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales.
En correspondencia con lo anterior, las administraciones controlan el tiempo laborado por sus trabajadores para el pago de los salarios, la determinación del cumplimiento de las normas de trabajo, el acumulado de las vacaciones y los restantes derechos y obligaciones de la legislación laboral y de seguridad social.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El pago de los días de conmemoración nacional y feriados se realiza según lo dispuesto en la legislación vigente.

El trabajo extraordinario puede adoptar la forma de doble turno, de horas extras o de habilitación como laborables de los días de descanso semanal y es retribuido o compensado en tiempo siempre que el trabajador que lo realice esté vinculado al proceso de producción o servicios.
El salario se paga por el trabajo realizado, estando prohibido adelantarlo por cualquier causa, incluyendo el fin de año.

El salario se paga a los trabajadores en moneda nacional de curso legal al menos una vez al mes, en la fecha que la administración acuerde con el sindicato. Cuando la ley autorice que tengan plazos de pago diferentes, alguno de sus elementos móviles, se está a lo que las partes en el contrato de trabajo o Convenio Colectivo de Trabajo acuerdan.

Jornada de trabajo

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador, cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.

Las jornadas de trabajo de duración diferente a la normal, a que se refiere el artículo anterior, se aplican mediante resolución o escrito del jefe de la entidad laboral, o en quien este delegue, previo acuerdo con la organización sindical correspondiente. Cuando las jornadas diferentes se autorizan para actividades laborales, cargos u ocupaciones, se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Horario de trabajo

El horario de trabajo es una medida organizativa adoptada para dar cumplimiento a la jornada de trabajo que corresponde y expresa las horas de comienzo y terminación del trabajo, así como las pausas para el almuerzo o la comida, según sea el caso. En una entidad laboral pueden existir varios horarios de trabajo para áreas, departamentos o puestos en correspondencia con los requerimientos técnicos, tecnológicos u organizativos de la producción o los servicios, así como en los casos que están legalmente autorizadas las jornadas de trabajo diferentes, para determinadas actividades o trabajadores.

Los horarios de trabajo no establecidos centralizadamente al amparo del Artículo 71 del Código de Trabajo, son aprobados por el jefe de la entidad, previa autorización del nivel administrativo superior a ésta, con la participación de la organización sindical. Los horarios de trabajo se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Los horarios de prestación de los servicios se establecen para satisfacer las necesidades de la población y de los trabajadores en general, de manera que estos puedan acceder a dichos servicios sin afectar el cumplimiento de la jornada laboral.

Los horarios de servicios y los días que estos se prestan, incluyendo los sábados que corresponde, son determinados por el nivel administrativo superior a la entidad laboral de que se trata, con la participación de la organización sindical correspondiente.

Organización del trabajo

La organización del trabajo busca optimizar la interacción entre los empleados, el equipo y la información, para mejorar la eficiencia en cuanto a los costos de un proceso de trabajo, y al mismo tiempo mantener o impulsar el desempeño, la motivación y los niveles de habilidad de los empleados. Entre los ejemplos específicos de organización del trabajo se incluyen la rotación del trabajo y el trabajo en grupo.

Los métodos de organización del trabajo incluyen:

- Distribuir tareas entre empleados
- Distribuir tareas entre empleados y equipos (máquinas)
- Definir los canales de información y comunicación
- Planificar el horario de trabajo
- Especificar el sistema de remuneración
- Establecer los roles administrativos
- Los enfoques potenciales de la organización del trabajo incluyen:
- Tiempos de entrega y rendimiento bajos
- Alta disponibilidad
- Alta eficiencia en cuanto al costo
- Flexibilidad en la producción.
- Los objetivos relacionados con la fuerza laboral también pueden ser tratados:
- Al asegurar suficientes niveles de habilidades
- Salud y seguridad ocupacional
- Aceptación por remuneración y desempeño centrado en el usuario
- Libertad de acción.

Las condiciones de fondo para la organización del trabajo son dictadas por el mercado, el desarrollo tecnológico, la sociedad y los reglamentos.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Principales temas de interés laboral que deberían abordar las empresas, según la SIOP
La Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (SIOP-Society for Industrial and Organizational Psychology) ha publicado su sexto listado anual, relativo a las problemáticas y necesidades laborales más importantes que deben abordar las empresas en este año 2019, según los psicólogos del trabajo y las organizaciones.

Este listado es fruto de dos encuestas de opinión lanzadas por la SIOP a sus miembros, a través de la cual se identificaron los 10 problemas prioritarios que, en su opinión, afectan y pueden afectar a las organizaciones a lo largo de este año, enumerándolos de menor a mayor importancia, tal y como recogemos a continuación:

10. Intervenciones para lograr un balance vida-trabajo

La interfaz trabajo-familia continúa desempeñando un papel importante en las organizaciones modernas. Los medios de comunicación tecnológicos, como las redes sociales, los correos electrónicos y la mensajería instantánea, siguen desdibujando los límites entre el trabajo y la familia.
Cuando las demandas del hogar y la vida laboral compiten por la atención, los empleados a menudo enfrentan decisiones difíciles. Más que nunca, las organizaciones están preocupadas por el impacto que puede tener a largo plazo la búsqueda de equilibrio entre el trabajo y la familia, sobre la productividad, las actitudes y la salud mental de los empleados. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden ayudar a las empresas a buscar soluciones y desarrollar intervenciones basadas en la evidencia, de cara a atender los múltiples roles de sus empleados. Tales intervenciones pueden incluir oportunidades para el teletrabajo y flexibilidad de horarios, programas orientados a la familia y formación profesional.

9. Crear organizaciones ágiles

Las organizaciones necesitan ser más ágiles en el futuro. En este contexto, agilidad significa poder “moverse” rápida y fácilmente para acelerar el crecimiento. Las organizaciones ágiles se caracterizan por la claridad en torno a objetivos estratégicos, la alineación de los objetivos organizacionales y una mayor eficacia. Las organizaciones deben sentirse cómodas adaptándose rápidamente y aprendiendo también rápidamente de los fallos. Deben dividir los problemas grandes y complejos en pequeñas partes que pueden resolverse de manera incremental. Las organizaciones ágiles están dispuestas a dejar de lado algunas prioridades que carecen importancia, para poder centrarse en otros trabajos más relevantes. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones enfocados en la gestión del cambio y el desarrollo organizativo pueden brindar apoyo y experiencia para transformar las organizaciones tradicionales en ágiles.

8. Visualización de datos y comunicación

Las organizaciones tienen acceso a cantidades masivas de datos que pueden utilizarse para tomar decisiones basadas en ellos. Sin embargo, la interpretación de los mismos está posiblemente

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

limitada debido a la naturaleza de la evidencia estadística y al conocimiento de las estadísticas que se requieren para interpretarlos. La visualización de datos puede mejorar su interpretación y facilitar la toma de decisiones organizativas. Los profesionales e investigadores están cada vez más interesados en las mejores prácticas para mostrar, visualizar y comunicar la evidencia estadística a todas las partes interesadas de la organización. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden ayudar a las empresas a hacer un uso eficaz de la gran cantidad de datos existente, mediante el uso de técnicas de visualización de datos para comunicarse y tomar decisiones basadas en la evidencia.

7. La naturaleza cambiante del trabajo

Por tercer año consecutivo, la naturaleza cambiante del trabajo se sitúa en esta lista de la SIOP. La era de la información se ha caracterizado por cambios rápidos como resultado de los avances en las tecnologías de la información. Estas épocas de cambio han impactado –y continúan impactando- en el ámbito laboral. Los empleados exigen más de sus organizaciones y las organizaciones exigen más de sus empleados. La tecnología permite a los empleados estar continuamente conectados a su trabajo y ofrece la oportunidad de realizar sus trabajos desde cualquier lugar. Esto elimina el requisito de las oficinas y las horas de trabajo tradicionales. El trabajo en sí también se ha visto afectado, ya que ahora se necesitan distintas habilidades para realizar trabajos, que las que se necesitaban en el pasado. A medida que se introducen nuevas tecnologías, el mundo del empleo continuará evolucionando. Los psicólogos en este ámbito pueden desempeñar un papel clave para ayudar a las empresas con esta transformación, definiendo las habilidades necesarias para realizar trabajos y ayudando a rediseñar las organizaciones en función de la evolución del trabajo.

6. Automatización de trabajos y tareas

Con el aumento de la automatización, existe la preocupación de que se eliminen los empleos. Sin embargo, de acuerdo con un estudio de 2018 sobre las consecuencias económicas de la Inteligencia Artificial, la automatización se aplicará a determinadas tareas, lo que disminuye la probabilidad de que su implementación elimine trabajos completos. No obstante, este proceso modificará los puestos laborales, al afectar a tareas específicas del trabajo. Esto pone de relieve la necesidad de contar con un personal laboral flexible, que pueda adaptarse y aprender nuevas habilidades para seguir siendo relevante en un mundo laboral en el cual las tareas se han automatizado. A medida que cambian los trabajos, los psicólogos que desempeñan su labor en el ámbito del trabajo, pueden ayudar a las organizaciones a garantizar que los empleos estén claramente definidos, incluidos sus procesos automatizados.

5. Acoso sexual; #MeToo en el trabajo

2018 supuso un momento decisivo para el cambio, con innumerables víctimas compartiendo historias de acoso sexual y comportamiento inapropiado. El movimiento #MeToo continúa siendo

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

una de las principales tendencias para 2019. Ahora existe la oportunidad para que las organizaciones inviertan recursos en la creación de lugares de trabajo más inclusivos y respetuosos, promover y formar a los directivos en qué tipos de conducta son apropiadas en el lugar de trabajo, y seguir responsabilizando a la persona que emite el comportamiento inadecuado. Las organizaciones también deben considerar el impacto del movimiento #MeToo en los empleados e implementar prácticas de apoyo y tutoría que ayuden a las mujeres a acceder a puestos de liderazgo sénior y promover dinámicas de poder más equitativas en el ámbito laboral. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones que trabajan en la cultura y el clima organizacional, en las cuestiones de género, en la seguridad y en los asuntos legales, pueden ayudar a informar y dirigir las respuestas de las organizaciones al problema del acoso sexual y desarrollar intervenciones preventivas en el lugar de trabajo.

4. La Gig Economy (conocida como "Economía de los pequeños encargos" o "de los bolos") y el contrato de trabajo

Escalando seis puestos desde el número 10 en 2018, hasta el número 4 este año, la "economía de los bolos" sigue siendo una parte importante de la economía en general (el empleo fijo tradicional está siendo reemplazado por un nuevo tipo de contratos puntuales para trabajos esporádicos). Según un informe de 2018 realizado por la Oficina de Estadísticas Laborales, el 10,8% del total de trabajadores -o 16,5 millones de personas-, se consideran trabajadores esporádicos (trabajadores contingentes o contratistas independientes). A medida que la economía de los bolos continúe creciendo, las organizaciones dependerán más de los trabajadores contratados puntualmente que de los empleados a tiempo completo; asimismo, los trabajadores "de los bolos" necesitarán comercializar sus habilidades directamente a sus consumidores, y la demanda aumentará en espacios de coworking (práctica en la que profesionales que no comparten ni empresa ni sector de actividad, se unen para trabajar juntos en un mismo espacio, realizando aportaciones mutuas a través de las conexiones generadas). Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden apoyar a las empresas en la gestión de este cambio, proporcionando información sobre el diseño de organizaciones en función de los trabajadores "de bolos", así como las intervenciones que pueden motivar y gestionar su rendimiento.

3. Trabajar con Big Data

Trabajar con Big Data sigue siendo clave para las organizaciones. Los datos se recopilan con más frecuencia que nunca y continúan surgiendo nuevas fuentes de datos. La creciente disponibilidad de datos ofrece una importante oportunidad para comprender los matices y el dinamismo del comportamiento humano dentro de las organizaciones y, por lo tanto, para informar mejor de las estrategias e iniciativas empresariales. Los psicólogos que desarrollan su labor en el ámbito del trabajo, tienen elevada experiencia para abordar el comportamiento organizativo e individual, los métodos de investigación y el análisis. Al desempeñar un papel en los tipos de datos recopilados, influyendo en las hipótesis y las cuestiones planteadas, los psicólogos de este ámbito pueden

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

garantizar que las organizaciones no solo cuenten con más datos que nunca, sino también que estos sean más útiles.

2. Diversidad, inclusión y equidad

Apareciendo por primera vez en la lista de las principales problemáticas y temas para 2015, los incentivos para la diversidad, la inclusión y la equidad han sido un tema fundamental, con un tremendo impacto en las organizaciones. Si bien ha habido avances en la investigación sobre diversas temáticas como el género, el origen étnico y las comunidades LGTBi, el predominio continuo de estos temas demuestra que existe aún un margen de mejora. En las organizaciones actuales, los jefes de equipo, los empleados y otras partes interesadas piden inclusión y equidad en el ámbito laboral. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden ayudar a los jefes de equipo a marcar una diferencia positiva en sus organizaciones, mediante el desarrollo de prácticas imparciales de selección y pruebas, el análisis de los resultados asociados con la diversidad y la inclusión, y el aumento de la eficacia de la organización a través de una formación dinámica y moderna.

1. Inteligencia Artificial (IA) y Aprendizaje Automático en trabajo y organizaciones

La Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático han cobrado más trascendencia en los procesos de negocios, y juntos constituyen el primer tema de interés para 2019. La Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático son útiles para aprovechar las crecientes cantidades de datos disponibles para que las organizaciones sean más eficaces y generen nuevos recursos. A medida que la Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático se vuelven más comunes, los psicólogos del trabajo y de las organizaciones pueden liderar el camino en el uso apropiado de datos y algoritmos, la interpretación de los resultados y en garantizar la defensa legal de los modelos de datos y su uso. Los psicólogos en este ámbito pueden ayudar también a los jefes de equipo a comprender las reacciones de sus empleados ante sus nuevos "compañeros de trabajo" de Inteligencia Artificial a través de encuestas de actitud, desarrollando intervenciones para ayudar a los trabajadores a adaptarse al cambio. Dado que estas dos técnicas continúan ganando terreno, la SIOP considera fundamental para las organizaciones incluir a los psicólogos del trabajo y las organizaciones en sus equipos de ciencia de datos, con el fin de aprovechar su experiencia en teorías y métodos psicológicos, garantizando de este modo resultados óptimos para las organizaciones.

Cuando las demandas del hogar y la vida laboral compiten por la atención, los empleados a menudo enfrentan decisiones difíciles. Más que nunca, las organizaciones están preocupadas por el impacto que puede tener a largo plazo la búsqueda de equilibrio entre el trabajo y la familia, sobre la productividad, las actitudes y la salud mental de los empleados. Los psicólogos del trabajo

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

y las organizaciones pueden ayudar a las empresas a buscar soluciones y desarrollar intervenciones basadas en la evidencia, de cara a atender los múltiples roles de sus empleados. Tales intervenciones pueden incluir oportunidades para el teletrabajo y flexibilidad de horarios, programas orientados a la familia y formación profesional.

Crear organizaciones ágiles

Las organizaciones necesitan ser más ágiles en el futuro. En este contexto, agilidad significa poder moverse rápida y fácilmente para acelerar el crecimiento. Las organizaciones ágiles se caracterizan por la claridad en torno a objetivos estratégicos, la alineación de los objetivos organizacionales y una mayor eficacia. Las organizaciones deben sentirse cómodas adaptándose rápidamente y aprendiendo también rápidamente de los fallos. Deben dividir los problemas grandes y complejos en pequeñas partes que pueden resolverse de manera incremental. Las organizaciones ágiles están dispuestas a dejar de lado algunas prioridades que carecen importancia, para poder centrarse en otros trabajos más relevantes. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones enfocados en la gestión del cambio y el desarrollo organizativo pueden brindar apoyo y experiencia para transformar las organizaciones tradicionales en ágiles.

Visualización de datos y comunicación

Las organizaciones tienen acceso a cantidades masivas de datos que pueden utilizarse para tomar decisiones basadas en ellos. Sin embargo, la interpretación de los mismos está posiblemente limitada debido a la naturaleza de la evidencia estadística y al conocimiento de las estadísticas que se requieren para interpretarlos. La visualización de datos puede mejorar su interpretación y facilitar la toma de decisiones organizativas. Los profesionales e investigadores están cada vez más interesados en las mejores prácticas para mostrar, visualizar y comunicar la evidencia estadística a todas las partes interesadas de la organización. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden ayudar a las empresas a hacer un uso eficaz de la gran cantidad de datos existente, mediante el uso de técnicas de visualización de datos para comunicarse y tomar decisiones basadas en la evidencia.

La naturaleza cambiante del trabajo

Por tercer año consecutivo, la naturaleza cambiante del trabajo se sitúa en esta lista de la SIOP. La era de la información se ha caracterizado por cambios rápidos como resultado de los avances en las tecnologías de la información. Estas épocas de cambio han impactado –y continúan impactando- en el ámbito laboral. Los empleados exigen más de sus organizaciones y las organizaciones exigen más de sus empleados. La tecnología permite a los empleados estar continuamente conectados a su trabajo y ofrece la oportunidad de realizar sus trabajos desde cualquier lugar. Esto elimina el requisito de las oficinas y las horas de trabajo tradicionales. El trabajo en sí también se ha visto afectado, ya que ahora se necesitan distintas habilidades para realizar trabajos, que las que se necesitaban en el pasado. A medida que se introducen nuevas

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

tecnologías, el mundo del empleo continuará evolucionando. Los psicólogos en este ámbito pueden desempeñar un papel clave para ayudar a las empresas con esta transformación, definiendo las habilidades necesarias para realizar trabajos y ayudando a rediseñar las organizaciones en función de la evolución del trabajo.

Automatización de trabajos y tareas

Con el aumento de la automatización, existe la preocupación de que se eliminen los empleos. Sin embargo, de acuerdo con un estudio de 2018 sobre las consecuencias económicas de la Inteligencia Artificial, la automatización se aplicará a determinadas tareas, lo que disminuye la probabilidad de que su implementación elimine trabajos completos. No obstante, este proceso modificará los puestos laborales, al afectar a tareas específicas del trabajo. Esto pone de relieve la necesidad de contar con un personal laboral flexible, que pueda adaptarse y aprender nuevas habilidades para seguir siendo relevante en un mundo laboral en el cual las tareas se han automatizado. A medida que cambian los trabajos, los psicólogos que desempeñan su labor en el ámbito del trabajo, pueden ayudar a las organizaciones a garantizar que los empleos estén claramente definidos, incluidos sus procesos automatizados.

Acoso sexual; #MeToo en el trabajo

2018 supuso un momento decisivo para el cambio, con innumerables víctimas compartiendo historias de acoso sexual y comportamiento inapropiado. El movimiento #MeToo continúa siendo una de las principales tendencias para 2019. Ahora existe la oportunidad para que las organizaciones inviertan recursos en la creación de lugares de trabajo más inclusivos y respetuosos, promover y formar a los directivos en qué tipos de conducta son apropiadas en el lugar de trabajo, y seguir responsabilizando a la persona que emite el comportamiento inadecuado. Las organizaciones también deben considerar el impacto del movimiento #MeToo en los empleados e implementar prácticas de apoyo y tutoría que ayuden a las mujeres a acceder a puestos de liderazgo sénior y promover dinámicas de poder más equitativas en el ámbito laboral. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones que trabajan en la cultura y el clima organizacional, en las cuestiones de género, en la seguridad y en los asuntos legales, pueden ayudar a informar y dirigir las respuestas de las organizaciones al problema del acoso sexual y desarrollar intervenciones preventivas en el lugar de trabajo.

La Gig Economy (conocida como Economía de los pequeños encargos o de los bolos) y el contrato de trabajo Escalando seis puestos desde el número 10 en 2018, hasta el número 4 este año, la economía de los bolos sigue siendo una parte importante de la economía en general (el empleo fijo tradicional está siendo reemplazado por un nuevo tipo de contratos puntuales para trabajos esporádicos). Según un informe de 2018 realizado por la Oficina de Estadísticas Laborales, el 10,8% del total de trabajadores -o 16,5 millones de personas-, se consideran trabajadores esporádicos (trabajadores contingentes o contratistas independientes). A medida que la economía

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

de los bolos continúe creciendo, las organizaciones dependerán más de los trabajadores contratados puntualmente que de los empleados a tiempo completo; asimismo, los trabajadores de los bolos necesitarán comercializar sus habilidades directamente a sus consumidores, y la demanda aumentará en espacios de coworking (práctica en la que profesionales que no comparten ni empresa ni sector de actividad, se unen para trabajar juntos en un mismo espacio, realizando aportaciones mutuas a través de las conexiones generadas). Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden apoyar a las empresas en la gestión de este cambio, proporcionando información sobre el diseño de organizaciones en función de los trabajadores de bolos, así como las intervenciones que pueden motivar y gestionar su rendimiento.

Diversidad, inclusión y equidad

Apareciendo por primera vez en la lista de las principales problemáticas y temas para 2015, los incentivos para la diversidad, la inclusión y la equidad han sido un tema fundamental, con un tremendo impacto en las organizaciones. Si bien ha habido avances en la investigación sobre diversas temáticas como el género, el origen étnico y las comunidades LGTBi, el predominio continuo de estos temas demuestra que existe aún un margen de mejora. En las organizaciones actuales, los jefes de equipo, los empleados y otras partes interesadas piden inclusión y equidad en el ámbito laboral. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden ayudar a los jefes de equipo a marcar una diferencia positiva en sus organizaciones, mediante el desarrollo de prácticas imparciales de selección y pruebas, el análisis de los resultados asociados con la diversidad y la inclusión, y el aumento de la eficacia de la organización a través de una formación dinámica y moderna.

Inteligencia Artificial (IA) y Aprendizaje Automático en trabajo y organizaciones

La Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático han cobrado más trascendencia en los procesos de negocios, y juntos constituyen el primer tema de interés para 2019. La Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático son útiles para aprovechar las crecientes cantidades de datos disponibles para que las organizaciones sean más eficaces y generen nuevos recursos. A medida que la Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático se vuelven más comunes, los psicólogos del trabajo y de las organizaciones pueden liderar el camino en el uso apropiado de datos y algoritmos, la interpretación de los resultados y en garantizar la defensa legal de los modelos de datos y su uso. Los psicólogos en este ámbito pueden ayudar también a los jefes de equipo a comprender las reacciones de sus empleados ante sus nuevos “compañeros de trabajo” de Inteligencia Artificial a través de encuestas de actitud, desarrollando intervenciones para ayudar a los trabajadores a adaptarse al cambio. Dado que estas dos técnicas continúan ganando terreno, la SIOP considera fundamental para las organizaciones incluir a los psicólogos del trabajo y las organizaciones en sus equipos de ciencia de datos, con el fin de aprovechar su experiencia en

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

teorías y métodos psicológicos, garantizando de este modo resultados óptimos para las organizaciones.

Cobranza Efectiva, 7 Técnicas de que deben aplicar todos los Negocios

La gestión de cobranza es uno de los temas más gélidos dentro de las empresas, ésta debe ir en sintonía con el departamento de mercadeo y debe proporcionar un buen flujo de caja para la organización, es por eso por lo que hemos investigado las mejores técnicas de cobranza para tu negocio.

La crisis económica actual, han hecho incrementar los índices de morosidad y la cartera vencida, es por eso que las organizaciones se vieron obligadas a redefinir los componentes de su modelo operativo de cobranza.

Las personas les interesa tener una buena vida crediticia y no les es conveniente aparecer en listas de cobro, algunos de ellos se preguntan cómo saber si estoy en el buró de crédito o si aparecen en otras bases de datos como circulo de crédito, para evitar estos problemas las empresas están mejorando sus procesos de cobro y así tener menos clientes morosos.

Las empresas han tenido que incrementar los canales de comunicación con el cliente, con el fin de ofrecer productos diseñados de acuerdo a sus necesidades. La gestión de procesos de cobranza se convirtió en un tema fundamental para medir la rentabilidad de las actividades de los departamentos de cartera y encontrar estrategias más rentables para cada segmento de clientes.

Las empresas han tenido que mejorar en todas las técnicas de cobranza como; la estandarización, automatización y medición del desempeño de sus procesos. También, han mejorado la forma en la que se establecen las responsabilidades para la recuperación de cartera, ahora se busca que los ejecutivos de cartera sean más «Asesores financieros», más que solo cobradores.

Tomando como base el estudio de la firma Deloitte queremos plantearte 7 formas de tener una cartera sana y con buenos resultados para tu organización.

Técnicas de Cobranza que harán más efectiva la recuperación de cartera de tu Negocio

1) Redefinir muy bien los segmentos de Clientes

Para que los clientes no se pregunten cómo saber si estoy en la lista de morosos o no quieran pertenecer a ellos, las empresas les están ayudando, modernizando muy bien sus departamentos cobranzas.

Tradicionalmente los segmentos en las técnicas de cobranza se definían con base en el tiempo de morosidad y el número de pagos vencidos, con estos criterios no se estaban teniendo buenos

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

resultados, de tal manera que se rediseñaron estos segmentos y, hoy deben estar basados en el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago.

y las empresas deben responder a esto con buenas estrategias como reestructuración de deuda, reducciones a la línea de crédito, intensificación en la comunicación con el cliente han permitido que las empresas eviten que sus mejores clientes formen parte de la cartera vencida.

2) Establecer nuevos Canales de Comunicación con el Clientes

Con la nueva revolución tecnológica permite tener nuevos medios de comunicación que hacen más efectiva la manera de recuperar cartera y se ajustan más a las necesidades de las empresas.

Las empresas deben adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo modalidades personalizadas y de autoservicio, aprovechando las ventajas que tienen los nuevos medios.

Canales tales como el autoservicio, sitios web, redes sociales, mensajes de voz, SMS, correo tradicional y correo electrónico fomentan una presencia importante en la relación entre cliente y las empresas

Los canales de comunicación también pueden ser aprovechados para realizar una gestión preventiva de cobro y en las técnicas de cobranza, a través del envío de comunicados automatizados a aquellos clientes que sus cuentas están a pocos días de vencer y así evitar procesos de cobranza engorrosos.

3) Crear productos ajustados a los Clientes de hoy

El comportamiento de los clientes es influenciado por diferentes causas, algunas como; enfermedad, pérdida de trabajo, muerte o desastre natural. Es importante comprender estas causas para ofrecer productos de cobranza que se ajusten a las necesidades especificas de los clientes, con el objetivo de regularizar la cuenta y ajustar el producto.

Estos son algunos de los productos que se utilizan para mejorar la recuperación de cartera:

Finiquito: Para clientes dispuestos a liquidar el saldo de manera inmediata, se les ofrece un descuento sobre el monto total de la deuda.

Reestructura de deuda: Para clientes con un nivel moderado de morosidad o dificultad de pago en el corto plazo, se les ofrece parcializar la deuda a un plazo y tasa definidos de acuerdo al segmento que pertenecen.

Descuento por devaluación del bien: Para clientes donde el valor del bien adquirido ha cambiado a raíz de alguna circunstancia económica, las instituciones han optado por otorgar una reestructura de la deuda, en caso que el valor de la propiedad se vuelva mucho menor al valor del crédito.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Convenio judicial: Para clientes en proceso judicial, se puede negociar con la institución por medio de un convenio. Lo que se busca es rescatar la cuenta, evitando la adjudicación del bien y reduciendo el tiempo de litigio.

4) Tener Procesos Estandarizados de Cobranza

Se hace más eficiente las técnicas de cobranza cuando se definen iniciativas que mejoren la ejecución y desempeño de los procesos aplicando procesos como: estandarización, implementación de indicadores de desempeño y desarrollo de lineamientos y políticas que permitan integrar un enfoque de mejora continua en todo el departamento de cobranza.

Por eso es indispensable usar indicadores de desempeño tanto financieros como operativos, apoyados de modelos y metodologías que fomenten la mejora continua, identificándolas desviaciones del proceso o implementando nuevas y mejores estrategias de cobro.

La aplicación de políticas debe medirse utilizando un plan de monitoreo dedicado a verificar el cumplimiento tanto de las políticas como de los lineamientos de la empresa cuando hace la labor de cobro ella misma o utiliza un outsourcing.

5) Utilizar Tecnología de punta en todos los Procesos

Así como la tecnología a permeado muchas áreas de la empresa, la gestión de cobro no puede ser la excepción, son varias las herramientas que se han desarrollado para automatizar y mejorar los procesos de cobranza. El sistema de cobranza integral y el marcador predictivo son ejemplos de herramientas utilizadas para mejorar la relación con el cliente.

Cuando la empresa utiliza agencias externas en los procesos de segmentación, administración de la cartera asignada a y reporteo, son ejemplos de la automatización de los procesos.

6) Personal Moderno y Capacitado para la Gestión de Cobranza.

El papel del ejecutivo de cartera tuvo una redefinición del modelo organizacional; paso de ser un de cobrador a un Asesor Financiero, éstos deben tener una visión integral del cliente, así como ser especialistas en el diagnóstico y manejo del nivel de morosidad, a fin de dar una atención personalizada y proponer soluciones integrales para cada cliente, lo anterior según un estudio de la firma Deloitte.

De modo que el ejecutivo de cartera debe estar enfocado a las necesidades del usuario, a fin de resolver sus preocupaciones financieras, cumpliendo un papel de asesor para que el cliente encuentre la mejor opción de pagar sus obligaciones.

Los esquemas de compensación del área de cobranza debe estar alineado a los indicadores de desempeño de los ejecutivos de cartera, y estos parámetros a la estrategia de la empresa, buscando rentabilidad y eficiencia en los procesos de cobranza.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

7) Tener Indicadores de Gestión para medir el Desempeño

Todo lo anterior no se tendría éxito sin un correcto control y medición de la gestión realizada, y son los «Indicadores de Gestión» los que permiten identificar áreas de oportunidad en cuanto a gente, proceso o calidad de información y a portan a la mejora continua.

Debe de tener unas metas y unas métricas medibles y realizables que puedan establecer el rumbo de la meta y el camino de la gestión. Es muy importante realizar reuniones de retroalimentación para analizar datos de estos indicadores y tomar las decisiones para sus ajustes o incrementos.

Todo lo anterior ayuda a las empresas a mejorar las técnicas de cobranza, enfocándose en el Cliente buscando proteger la utilidad o reducir pérdidas gestionando muy bien la cartera vencida.

- Retroalimentación.

15 formas de o dar feedback a los estudiantes

El artículo 15 formas de dar feedback a los estudiantes, con el que se busca entregar herramientas orientadoras a los docentes, de manera de que instalen este importante proceso en su práctica docente cotidiana.

En el artículo se enfatiza la importancia del lenguaje a utilizar, incluyendo el lenguaje corporal; el rol de que debe asumir tanto el docente como el estudiante, las posibles instancias o formas de realizar la retroalimentación, los focos en los que se debe profundizar, No pretende ser más que una guía orientadora con una serie de sugerencias de estrategias que cada docente podrá adaptar de acuerdo a su contexto o realidad.

¿Qué es la retroalimentación entre docente y estudiante?

La retroalimentación consiste en una respuesta verbal, escrita o gestual por parte del docente en relación al desempeño o comportamiento de un estudiante. Su objetivo es potenciar al estudiante para que obtenga buenas calificaciones confiando en sus capacidades para resolver un problema. Si la retroalimentación es negativa, el estudiante se desalentará y puede atenuar su esfuerzo desinteresándose por la materia o abandonándola

Consideraciones para la retroalimentación o feedback:

1. Énfasis en los aspectos positivos

La devolución sobre el desempeño debe basarse en lo que se está haciendo bien para propagar esa actitud. Aquello que se está ejecutando con imprecisión o de manera incorrecta, debe incluirse paulatinamente y con tono amable para que el estudiante crea en su capacidad de corregirse.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

2. Pertinencia de la retroalimentación

Es imprescindible que el estudiante reciba un feedback en el momento más oportuno, por ejemplo, después de una evaluación. El resultado de la prueba será la excusa perfecta para ahondar en los temas que maneja a la perfección y los que requerirán más dedicación. Si se espera muchos días después de la evaluación, el estudiante no recordará por qué resolvió un ejercicio de tal manera u ofreció determinada respuesta.

3. Necesidades individuales

En un aula conviven distintos tipos de estudiantes y cada uno debe recibir un feedback que se corresponda a su personalidad para que el efecto sea positivo. Algunos precisarán un pequeño empujón para mejorar su nivel y otros deben ser tratados con extrema suavidad para preservar su autoestima.

4. Preguntas de guía

Normalmente los estudiantes quieren saber cómo se está desarrollando su progreso, pero muchas veces los padres también solicitan una devolución. Existe una guía de preguntas que puede ayudarte a encontrar una respuesta para ambos y son sencillas de recordar.

En primer lugar, piensa en qué puede hacer el estudiante, qué será incapaz de modificar por sus características o cualidades, en qué nivel se encuentra respecto de sus compañeros y de qué manera podrá mejorar su desempeño.

5. Reuniones personalizadas

Organiza pequeñas conferencias de 10 minutos con cada uno de los estudiantes para que tengan la oportunidad de recibir atención personalizada sobre su desempeño. Los alentarás a monitorear su progreso y esperar ansiosos la próxima reunión para determinar si van por buen camino. Requiere una excelente gestión del tiempo por tu parte y es recomendable que lo hagas cuando el resto de la clase está trabajando de forma independiente.

6. Habilidad o conocimiento específico

Las reuniones o instancias de retroalimentación deberán centrarse en una habilidad o conocimiento específico para que los lineamientos a seguir sean claros. Tendrá una visión precisa de lo que se pretende mejorar, en lugar de una lluvia de ideas que refieran a temas generales.

Cada conferencia individualizada puede dedicarse a un aspecto particular para trabajarlo en profundidad durante el corto tiempo que puedes dedicarle a cada uno porque generalmente las aulas son muy concurridas, sobre todo en colegios o universidades públicas.

7. Programación de reuniones

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Una modalidad interesante de reunión, es aquellas previamente planeada y acordada con cada estudiante para obtener el máximo provecho del encuentro. Agenda el día y horario con antelación para comunicársela al estudiante, quien traerá preguntas escritas para despejar dudas sobre un tema específico o la evaluación que rindió la semana anterior.

8. Cuaderno de progreso

Destina un cuaderno a registrar el progreso de los estudiantes, tanto a nivel general de la clase como a nivel particular, dividiendo el cuaderno en sectores individualizados. Allí anotarás comentarios semanales sobre cómo se está desempeñando, preguntas que te hizo para comprender sus intereses, problemas de conducta, resultados de pruebas, áreas que debe mejorar y temas que maneja correctamente.

9. Tomar notas

El estudiante deberá escribir los aspectos más relevantes de su devolución, incluso puede destinar un sector del cuaderno para tal fin. De esta forma, tendrá una visión de su progreso que podrá chequear globalmente cada vez que lo desee para repreguntar los aspectos que necesita profundizar.

10. Lenguaje corporal

Controlar tus gestos y movimientos es fundamental para compatibilizar tus palabras con la proyección de tu cuerpo. Un ceño fruncido que denote preocupación puede enviar un doble mensaje al estudiante que está luchando con sus capacidades de resolver un problema. Si la situación es compleja o el desempeño es realmente malo, lo mejor es mantener una expresión neutral.

11. Detalles

Esforzarte para alabar los pequeños detalles que denotan una preocupación genuina del estudiante por cumplir con la materia y consigo mismo. Por ejemplo, seguramente tengas en la clase un estudiante que suele llegar tarde pero una semana logró estar a tiempo. En lugar de reprenderlo por lo que no hizo, reconoce su iniciativa por ser puntual e instalo a mantenerla, haciéndole notar que sus compañeros cumplen.

12. Reconocimiento genuino

Los docentes que repiten “buen trabajo” aunque no se corresponda con el desempeño del estudiante, lograrán que catalogue la materia de “fácil” y apelará al mínimo esfuerzo. Las calificaciones deben ser genuinas, críticas y basadas en lo que el estudiante realmente puede mejorar de acuerdo a sus capacidades intelectuales y el contexto familiar en que está inmerso.

13. Feedback entre compañeros

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Enséñales cómo realizar devoluciones entre ellos para que puedan ayudarse cuando la atención personalizada no sea posible. Las apreciaciones deberán estar exentas de juicios o asperezas personales y en su lugar, ser constructivas.

Pueden utilizar notas de post it para registrar su evaluación sobre otro compañero y entregársela para pegar al final del cuaderno o guardar en un sobre. Incluso es posible implementar un sistema de tutorías de pares donde a un compañero le corresponda siempre el mismo estudiante y pueda estar al tanto de su progreso.

14. Segundas opiniones

Los comentarios de otro adulto son útiles para alcanzar una mayor objetividad en la retroalimentación. Pedirle a un director, otro docente o erudito en la temática que lea los ensayos y evaluaciones semestrales, entusiasmará a los estudiantes y te brindará más herramientas para trabajar en su proceso de aprendizaje. Incluso puedes invitar a las personas que participaron para ofrecer un feedback presencial.

15. Comentarios de los estudiantes

Es importante que los estudiantes se sientan parte del proceso, involucrándose con su aprendizaje para desarrollar técnicas que le permitan mejorar el desempeño. Para ello, incentívalos a realizar comentarios sobre su propio progreso y aquello que tu puedes hacer como docente para ayudarlos a elevar su nivel o alcanzar al resto de sus compañeros.

https://educrea.cl/15-formas-de-retroalimentar-o-dar-feedback-a-los-estudiantes/

- Retroalimentación.

Dar Feedback: 5 Técnicas Esenciales (Incluido el «Shit Sandwich»

Dar feedback no es siempre una tarea fácil.

Hay muchos factores que debemos tener en cuenta, tales como el momento, la situación/contexto, factores culturales, grado de madurez del receptor, relaciones interpersonales, etc

El objetivo del feedback (o retroalimentación) no es el de criticar lo que se está haciendo mal, tampoco el de adoctrinar al otro sobre como debería hacer su trabajo, el feedback busca ayudar al receptor del mismo a mejorar.

Un error típico en el que caemos la mayoría, es el ser demasiado paternalistas, es decir, destacamos aquello que se está haciendo mal e indicamos «nuestra solución».

Pues bien, un buen feedback no se basa tanto en dar nuestra solución sino en ayudar a que el receptor encuentro su solución.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Para que la retroalimentación funcione adecuadamente y tenga un impacto positivo se han de tomar algunos aspectos en cuenta, con el objetivo de mejorar vuestra técnica os recomiendo que probéis estos consejos:

Crear el espacio y el momento para dar y recibir el feedback.

Debemos ser claros y precisos: Ser descriptivos, no evaluativos.

Evitar ser paternalista

Evitar interferencias con los motivos intenciones o sensaciones del receptor (no intentar adivinar lo que piensa el otro, sino más bien preguntarle por su situación).

Describir algo sobre lo que la persona realmente pueda actuar.

Una técnica muy extendida para dar feedback «negativo» es la denominada «Shit Sandwich»

Esta técnica consiste en dar primero una retroalimentación positiva, para dar luego la negativa y acabar con otra positiva, dejando así un mejor sabor de boca en la persona que lo recibe.

Todo y que es una técnica muy extendida, creo que es bastante obvia, por lo que yo os aconsejaría centraros más en los puntos comentados arriba y mejorar vuestra técnica en el día a día, al final la práctica hace al maestro.

https://www.ceolevel.com/dar-feedback-5-tecnicas-esenciales-incluido-el-shit-sandwich

- Retroalimentación.

10 ideas prácticas para la empresa.

La retroalimentación es una actividad que puede convertirse en una herramienta de mejora sumamente importante, incluso en una ventaja competitiva, sin embargo su uso ha sido olvidado por muchas organizaciones y en otras se ha tergiversado su verdadero propósito debido a que le han dado mal uso.

El sentido original de la retroalimentación es compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento. Es por ello que el también llamado “feedback” es excelente para eliminar errores, fallas y vicios en los equipos de trabajo, las personas y organizaciones enteras.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

A pesar de ello muchas empresas han dejando a un lado la realización de esta práctica. Simplemente no tienen por costumbre revisar y analizar las formas en que se trabaja. Ya sea porque evitan afrontar a sus colaboradores; han tenido experiencias negativas ante implementaciones erróneas de retroalimentación o simplemente porque no se dan el tiempo para hacerlo. En estas instituciones es común que se repitan los mismos errores, ya sea por la misma persona o por alguien más.

También encontramos que las cosas siempre se hacen de la misma forma, pero no porque posean un sistema operativo efectivo, sino debido a que carecen de innovación. En estos casos la falta de comunicación y asertividad se convierten en una banda transportadora como las del equipaje de los aeropuertos, sólo que en lugar de que cada cierto tiempo pase frente a nosotros una maleta, lo que reaparece son las mismas equivocaciones y malas prácticas.

Por otra parte existen empresas que sí practican la retroalimentación, pero el uso incorrecto de este instrumento de comunicación hace que pierda su efectividad y con ello la posibilidad de convertirse en verdaderas organizaciones inteligentes, en las que el aprendizaje constante les permita desarrollar mejores ejecuciones, reducir costos, incrementar la efectividad, innovar, desarrollar equipo de alto desempeño, etc.

Es muy fácil identificar si en nuestra organización ya se ha desvirtuado el sentido original de la retroinformación. Por ejemplo, si cuando se comunica que habrá una reunión para dar retroalimentación lo que se piensa automáticamente son cuestiones negativas entonces vamos por mal camino. Por pensar negativamente me refiero al siguiente tipo de asociaciones mentales respecto a la retroalimentación: “me van a llamar la atención”, “sólo van a criticar mi trabajo y desempeño”; “llegó el momento de tortura y reclamos”; “es el tiempo de venganza”, “tendré que escuchar los consejos de papá o del señor perfecto”; etc. Es una pena que un proceso que puede ser tan enriquecedor y de gran ayuda para generar aprendizaje y mejorar la productividad se convierta en un dolor de cabeza o un espacio para desagravios o criticar el desempeño de alguien más.

Sin embargo no todo está perdido, podemos recuperar el verdadero sentido de la retroalimentación y con ello las ventajas que puede traer a nuestra persona, equipo de trabajo o a la organización entera. Cuando aprendemos a dar y recibir retroalimentación de manera profesional abrimos las posibilidades de mejora y podemos crear una gran ventaja competitiva en nuestra empresa.

Recordemos que en la actualidad una de las virtudes de las empresas exitosas consiste en sistematizar sus procesos de aprendizaje y para obtenerlo necesitamos capitalizar nuestros aciertos y equivocaciones. Cuando realizamos una actividad relevante o cumplimos un ciclo o proceso es importante analizar qué hicimos bien, qué podemos mejorar y qué debemos evitar que vuelva a suceder, así como identificar qué originó los puntos anteriores. Este es el corazón y

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

propósito de la retroalimentación, cuando no la realizamos o recibimos con actitud propositiva, seguramente lo que habrá serán consecuencias negativas.

Entre ellas una de las más comunes es que las relaciones profesionales se dañan y disminuye la confianza entre los colegas que participaron del tiempo de “retro”.

10 ideas prácticas para tener una retroalimentación efectiva en la empresa.

Veamos pues diez puntos prácticos que nos pueden ser de utilidad para sacar el máximo provecho de los procesos de retroalimentación en nuestras organizaciones.

1. Dar retroinformación debe ser un proceso frecuente

Recordemos que el propósito central es generar aprendizaje y mejoras. Tristemente algunas organizaciones sólo tienen sesiones de retroalimentación cada seis meses o en la evaluación anual de desempeño. Imagine a un tenista o jugador de golf cuyo entrenador sólo le dice qué debe mejorar una o dos veces al año. Sería terrible pues para ese momento seguramente ya perdió muchos torneos. Le debe retroalimentar después de cada torneo o incluso durante el mismo. De esta manera puede corregir a tiempo y mejorar sus resultados de inmediato. En las empresas conviene hacer lo mismo.

2. Retroalimentar debe ser algo sistematizado o establecido como norma

Es importante incluir la sesión de retroinformación como parte formal de todo proceso. En proyectos cortos lo recomendable es hacerlo una vez terminados los mismos y en procesos de mayor duración conviene programar varias sesiones, así se pueden ir corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos a lo largo del camino.

3. La retroalimentación no es un debate

Este es un punto que por lo general se olvida y convierte a las sesiones de retroinformación en verdaderas batallas de argumentos. Cuando alguien nos da retroalimentación lo único que debemos hacer es escuchar, anotar y decidir qué vamos a tomar para nuestro crecimiento y que ideas vamos a desechar. Estas sesiones no son para dar explicaciones o justificarnos. Las sesione de trabajo y de análisis son para discutir los puntos, las de retroalimentación no.

4. Cuando damos retroinformación debemos basarnos en hechos

Para mantener la objetividad requerimos describir lo que sucedió, no nuestras interpretaciones y opiniones sobre ello. Verifique antes de hablar si está respaldándose en suposiciones o en acontecimientos comprobables. Recordemos que las personas opinamos con base en nuestras interpretaciones y perdemos objetividad. Para evitar esto debemos comentar los hechos. La manera más sencilla de hacerlo es a través de describir lo que sucedió y citar ejemplos específicos.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

5. El proceso ideal es cara a cara

Aunque ahora la tecnología nos permite tener sesiones a distancia lo idóneo es tener estas reuniones en persona para compartir la información mirando a la otra persona a los ojos. Un error común es hablar viendo al techo, el piso, las ventanas, etc. Eso rompe la confianza y disminuye la efectividad del proceso. Si lo va a realizar a distancia es recomendable utilizar el sistema de video para poder ver al otro y no solamente el de audio.

6. Demos retroalimentación sobre cosas que la otra persona puede cambiar

La idea es generar aprendizaje y mejoras, por lo mismo el enfoque de la conversación debe girar sobre situaciones en las que la persona aludida tenga posibilidades de modificar.

7. Debe darse sobre quiénes están presentes

Aunque esto es obvio algunas personas confunden retroalimentar con hablar de los ausentes. Esto no es retroinformación, es chisme. ¿Puede alguien cambiar sus acciones sobre algo que no le han comentando? La retroalimentación debe darse a la persona involucrada.

8. Debe ser oportuna

Esto significa que no debemos permitir que pase mucho tiempo para compartirla. De nada servirá dar “retro” sobre algo que sucedió hace dos meses. Debe hacerse de inmediato para que todos tengan en mente lo citado y puedan corregir rápidamente.

9. Necesitamos hacerlo con la intención de ayudar, no de castigar

Antes de dar una retroalimentación debemos anotar en una hoja los puntos que abordaremos; identificar los hechos que citaremos y verificar que nuestra intención no sea ridiculizar, vengarnos o castigar al otro. Si lo hiciéramos así no sólo esa reunión será inefectiva, sino que también desvirtuaremos el sentido de cualquier retroalimentación que demos posteriormente, pues se correrá la voz de que lo hacemos para perjudicar, no para ayudar.

10. Insertar la retroalimentación en los procesos de mejora continua

Utilicemos las retroalimentaciones como acción común dentro de nuestros procesos de mejora, tanto personales como grupales. Recordemos que no sólo nosotros podemos dar retroinformación, también requerimos recibirla. Ello implica humildad y actitud de aprendiz. Tal vez no nos guste lo que escuchemos, sin embargo, seguramente es lo que debemos oír.

Los puntos anteriores son ideas que pueden incrementar la efectividad de estos procesos, mas la parte relevante aparece justo después de ello y consiste en esforzarnos para poner en práctica lo que hemos escuchado y ayudar a quien retroalimentamos para que actúe sobre sus propios retos. A fin de cuentas, lo que buscamos es alcanzar mejores niveles de ejecución y resultados.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

https://www.gestiopolis.com/10-ideas-practicas-tener-retroalimentacion-efectiva-empresa/

- Retroalimentación.

Siete técnicas grupales de trabajo para dinamizar el aprendizaje en el aula.

Dramatizaciones

Todos los alumnos, especialmente los niños, tienen una inclinación por la mímica y otras formas de representación dramática. Esta actividad constituye una valiosa oportunidad de aprendizaje para los participantes y para quienes la observan como espectadores.

La dramatización aporta información, desarrolla formas de comprensión y transmite ideas claves. Puede ser eficaz para estimular la participación del alumno y facilitar la espontaneidad y la expresión emocional. Podemos clasificarla en tres tipos: sociodramas, desempeño de roles y simulaciones.

Sociodrama

Es una dramatización relativamente espontánea, con relación a algún problema o cuestión significativa del curso o materia educativa que se esté tratando. Puede usarse sólo la mímica o también, puede haber algún pequeño libreto modificable en la actuación misma; no es necesario un vestuario pero puede disponerse de él para que la actuación tenga más realismo.

El sociodrama concede mayor importancia a las relaciones sociales o interpersonales que se representen; para ello es importante identificar y definir el problema o situación a representar. La actuación es breve, dura entre 5y 10 minutos.

Después de la representación se efectúa un foro, con el propósito de realizar una amplia discusión sobre el asunto que se ha mostrado en público.

Juego o desempeño de roles

Consiste en representar de modo espontáneo una situación de la vida real, en forma improvisada. Los participantes asumen el rol de los personajes que representan, sin necesidad de actuación o desplazamiento; se sientan en sus sillas o carpetas frente a los demás y hablan o se comportan como si fueran el personaje que van a representar.

El tema de la representación debe relacionarse —obviamente— con la unidad didáctica en estudio, tratando una idea, cuestión o concepto significativos que coloquen a los estudiantes en una situación real y natural. Son muy útiles para tratar asuntos de orientación del educando, por ejemplo, desempeñando uno el papel de padre, otro hace de hijo frívolo, una hace de madre posesiva, etc.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

A continuación del juego o desempeño de roles, se procede a una discusión plenaria con todo el alumnado, pasando los personajes a conformar un panel de “expertos” y uno de ellos hace de moderador.

Simulación

La simulación consiste en que todo el alumnado de la clase participa en la representación de algún papel. Todos pueden, por ejemplo, volverse “trabajadores” reunidos en su local sindical.

La importancia de la simulación radica en que compromete la participación de todos los presentes en la representación, análisis y discusión de algún hecho tomado de la vida real y relacionada con la materia del curso. La simulación es una experiencia de aprendizaje controlada, que también recibe el nombre de ejercicio vivencial o laboratorio vivencial.

Torbellino de ideas

Es una técnica que busca promover ideas; también se le llama lluvia de ideas (26) y tiene como propósito lograr la mayor producción de ideas sin restricciones ni limitaciones de ningún tipo. Las ideas no son sometidas a discusión en el momento en que se vierten, todas se aceptan sin ponerlas en tela de juicio.

No obstante ser una técnica esencialmente libre en cuanto a la producción de las ideas, es conveniente limitarla a un sólo problema, o a soluciones para alguna dificultad, o a propuestas simples de lugares o nombres. Esta técnica es de mucha utilidad para incentivar la creatividad de los estudiantes, en procura de alternativas útiles y dinámicas de acuerdo a las necesidades de una situación. Se trata de poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada participante pueda tener sobre algún tema específico, en procura de lograr, posteriormente, conclusiones.

Por eso es que la “lluvia de ideas” debe complementarse con una colmena o un pequeño grupo de discusión formado por los coordinadores de cada grupo, quienes en conjunto habrán de discutir las ideas planteadas.

Las ideas de “lluvia” deben registrarse a medida que vayan surgiendo, en desorden. La discusión ya es un paso posterior, a cargo de los coordinadores de grupo.

La lluvia de ideas también puede expresarse por escrito, a través de tarjetas o pequeñas hojas de papel, las cuales se van pegando en la pizarra para utilizarlas en una discusión plenaria. Ello supone una clasificación de las tarjetas, por afinidad de respuestas.

Disco Foro

Es una técnica que consiste en la discusión plenaria o en pequeños grupos luego de escuchar una grabación o disco con la finalidad de analizar el mensaje que se transmite.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Puede ser de utilidad para enriquecer o acrecentar el aprendizaje, vinculando la vida escolar con el mundo exterior y aumentando la apreciación auditiva de los educandos. Sirve mucho para desarrollar la capacidad de observación y descripción de la naturaleza y el medio ambiente social: una conversación, una canción, una manifestación, etc. son oportunidades interesantes de diálogo en clase, de acuerdo a los temas y objetivos tratados en las actividades educativas.

Es posible, y deseable, complementar el discoforo con alguna información visual (cartel, por ejemplo) para efectuar una doble motivación para el diálogo durante el proceso de análisis y discusión de los mensajes.

Tergiversación

También se le llama clínica del rumor, aunque ese nombre realmente no nos parece el mejor. Consiste en un ejercicio de comunicación oral y seriada para observar cómo se cambia el sentido de los mensajes, cuando pasa de persona en persona y, por tanto, pone de manifiesto cómo se forman los rumores.

La técnica se aplica de la siguiente manera: se piden seis o siete voluntarios, los cuales deben salir del aula. Con el resto se efectúa la lectura de un breve texto del periódico o se muestra una figura; a continuación se pide que pase uno de los que salieron fuera del aula y se le hace escuchar el mensaje o ver el dibujo, indicándosele que debe comunicárselo al siguiente —que todavía no lo conoce— lo más exactamente posible.

Así sucede y éste tiene que hacer lo mismo con la persona siguiente, éste con el que sigue y así sucesivamente hasta que el mensaje llegue al sexto o séptimo de los alumnos. Al finalizar el ejercicio se verá que se produce una tergiversación o distorsión del mensaje.

A continuación debe realizarse una discusión plenaria sobre el ejercicio efectuado, con el propósito de obtener conclusiones útiles para el proceso de comunicación.

Bandeja de tareas

Es una técnica que ayuda a tomar decisiones a partir de situaciones reales de la vida y que se presentan en una “bandeja” con fines de solución a diversos problemas. Pueden ser cartas u oficios acerca de cuestiones administrativas, reclamos o quejas, un cuestionario de preguntas, etc.

La cuestión está en tomar los documentos de la bandeja y abordarlos para su solución, empleando el diálogo simultáneo o los pequeños grupos de discusión.

Es importante que los papeles o cartas sean similares a los que pueden recibir en la vida real. A continuación, el diálogo simultáneo sirve para comparar los resultados entre sí.

La bandeja de tareas es un simulacro de una situación real que ayuda a transferir el aprendizaje de la capacitación a una situación real de trabajo. Es una valiosa forma de obtener información

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

sobre los progresos del alumno y desarrollar actitudes positivas hacia el trabajo. De ahí que la confrontación de resultados entre los estudiantes no deba ocasionar una pérdida de autoconfianza en el alumno más débil, de menos iniciativa o capacidad de decisión.

https://www.magisterio.com.co/articulo/siete-tecnicas-grupales-de-trabajo-para-dinamizar-el-aprendizaje-en-el-aula

RELATORÍA

Autoras: Alina Salazar y Julieth Barreto

La relatoría es un texto escrito cuyo principal objetivo es presentar un informe de lectura o de una las clases. Así, el documento da cuenta la apropiación y el dominio de quien escribe la relatoría respecto al texto leído o temas discutidos en una sesión. Es importante que tengas claro que una relatoría no es un resumen ni una sumatoria de citas extraídas del texto leído o de la clase. Por el contrario, es un documento que escribes con tus propias palabras y que dará cuenta de tus comprensiones, cuestionamientos y nuevas perspectivas a partir de la lectura que realizaste o de la clase en la que participaste.

Estructura de la relatoría:

Aunque la relatoría no tiene una única estructura y sus componentes en parte dependen de las indicaciones que dé tu profesor, en seguida te presentamos una posible forma de organización.

Identificación:

incluye los datos que permiten identificar de manera general tu texto. Por ejemplo, fecha y número de la clase o la bibliografía del documento sobre el que realizas la relatoría. En este primer punto también puedes escribir tu nombre.

Temática, problemática y tesis planteada :

Si tu relatoría es sobre un texto: presenta de manera clara y precisa de qué se trata, cuál es la problemática y cuál es la tesis que plantea. Si tu relatoría es sobre una clase: Retoma el o los principales temas o problemáticas abordadas en la sesión e identifica los puntos de vista de los participantes de la clase sobre éstas.

Estructura, desarrollo del texto leído y conclusiones:

Si tu relatoría es sobre un texto: indica cómo está organizado y cuáles son los elementos tenidos en cuenta por el autor o autores para desarrollar la problemática, cuáles son los argumentos que se construyen para defender la postura o tesis. Además, revisa los contrargumentos que el autor presenta explícita o implícitamente. Por último, menciona las conclusiones a las que llega el texto.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Si tu relatoría es sobre una clase: indica de manera concreta cómo se desarrolló, qué aspectos se abordaron, cuáles fueron los más relevantes. También es importante que puntualices alrededor de las principales conclusiones a las que se llegaron.

Proceso de interpretación:

Presenta brevemente aspectos de tu propio proceso como lector al abordar el texto que le correspondió o al participar al hacer parte de la clase. Puedes tomar como guía las siguientes preguntas:

-¿Qué te permitió comprender y cuestionar el texto o la clase?

- ¿Qué nuevas perspectivas le suscitó?

-¿Qué dificultades tuviste para leer el documento o participar en la clase?, ¿Qué cree que no comprendiste? ¿A qué le atribuye estas dificultades?

-¿Qué estados emocionales experimentaste a lo largo de la lectura o la clase? ¿Cómo te sentiste al principio, durante el desarrollo y al finalizar?

Pasos:

1. Lee o toma registro si tu relatoría es sobre un texto :Lee el texto fuente y asegúrate de comprender lo que se plantea en él. Para esto, pon en práctica estrategias de lectura que han sido efectivas para ti al leer documentos académicos (subrayado, toma de notas, elaboración de organizadores gráficos, parafraseo, resúmenes). Si tu relatoría es sobre una clase: Toma notas o realiza un registro en audio de la clase (recuerda que para este tipo de registro, antes de grabar, debes contar con la autorización de los participantes).

2. Elabora un plan de escritura en el que tengas en cuenta a quién se dirige en el texto, cuál será su propósito y qué estructura tendrá tu relatoría.

3. Una vez tengas el texto escrito, revísalo cuidadosamente. Puedes pedirle a alguien que lo lea o ir a CELEE.

4. Recuerda tener presentes, tanto en la planeación y elaboración como en la revisión, los criterios de evaluación con los cuales será evaluada tu relatoría.

RECOMENDACIONES

• Si bien debes escribir la relatoría con tus palabras, es necesario que tengas presente que ésta debe ser fiel al texto leído o a la clase.

REFERENCIAS

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

• Fundación Universitaria Luis Amigó (Colombia). Guía para la elaboración de relatorías. [Citado en 22 de julio de 2016]. Disponible aquí

1.Las características de la relatoría expuestas en este documento tuvieron en cuenta consultas realizadas en las siguientes fuentes: -Ruben Bernal -FUNLAM -Uniatlantico

https://celee.uao.edu.co/relatoria-caracteristicas-principales-diferencias-otros-textos-academicos/

Mapa de talento, qué es un y cómo se hace?

El mapa de talento es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización al que se llega mediante la evaluación de las habilidades, aptitudes y el potencial de sus empleados que nos sirven para planificar los planes de desarrollo.

¿Qué es un mapa de talento?

Cada vez son más las organizaciones y los profesionales del área de recursos humanos que elevan la función de este departamento al ámbito estratégico, contribuyendo al desarrollo del negocio y el posicionamiento de la compañía desde la perspectiva de las personas.

Un mapa de talento es por lo tanto una herramienta clave que ayuda y contribuye a la gestión de los profesionales que forman la organización, alineando los Planes de Desarrollo con la estrategia del negocio.

En la actualidad, va siendo más habitual que los departamentos de recursos humanos apliquen estos mapas en sus organizaciones, ya que son herramientas eficaces que reducen el tiempo en la toma de decisiones.

Aptitudes y potencial de los trabajadores

Se trata de localizar las aptitudes de los trabajadores y su potencial para desarrollar labores en otras áreas de la empresa o en otras funciones diferentes a la que desarrollaban anteriormente.

Es fundamental poder comunicar en la organización estos mapas de talento, de manera que sea de total conocimiento que los mejores empleados y los más efectivos son premiados bajo posibles modelos de desarrollo profesional, ya sea con planes de carrera, de formación profesional o económicos.

Wayne Mondy y Robert en su libro sobre la Administración de Recursos Humanos definieron un Plan de Carrera como: “Plan de Carrera es un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera, e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera, para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos."

Cómo se hace un mapa de talento

Hay que identificar los roles críticos, evaluar a las trabajadores según sus habilidades, competencias y capacidades, valores y motivaciones y situarlos en una matriz en función del valor presente que ofrecen y su potencial futuro.

El mapa nos va a ayudar a descubrir las posiciones que vamos a tener que cubrir en el futuro y si estas las podemos encontrar dentro de nuestra organización mediante la promoción interna y los planes de carrera o si tendremos que buscarlas fuera de la organización.

Debemos evaluar al equipo bajo dos perspectivas principales, logro de sus objetivos (desempeño) y desarrollo de competencias (potencial).

Pasos a seguir para realizar el mapa

Los pasos a seguir para realizar el mapeo de talento son:

- Definir qué tipo de talento requiere la empresa
- Lo primero es identificar que talento es el que necesita nuestra organización. Según la cultura de empresa y los objetivos de la misma, haremos una detección de necesidades de talento.
- Descubrir el talento y potencial de los empleados
- En segundo lugar debemos descubrir cuales son las habilidades y competencias que poseen los empleados de la organización, así como el potencial que tienen los mismos y elaborar los planes de carrera y de desarrollo profesional necesarios para poder alcanzarlo.
- Análisis de adecuación: puesto-persona
- La adecuación de puestos de trabajo consiste en determinar el ajuste que existe entre los puestos de trabajo de una organización y las personas que los ocupan, para poder adecuar el personal a las posiciones que les sean más favorables.
- Planes de desarrollo y supervisión de los mismos
- Los planes de desarrollo comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.

https://ubits.mx/blog/innovacion-y-creatividad/que-es-un-mapa-de-talento-y-como-se-hace/

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Mapa de talento, qué es y para qué sirve ?

El mapa de talento es un método que poco a poco se está utilizando más en las empresas. Ofrece información clave sobre el desempeño y el potencial de la plantilla y facilita la toma de decisiones en el futuro.

El mapa de talento es uno método de gestión y desarrollo empresarial utilizado para tratar problemas específicos de la organización, buscar soluciones y rastrear los distintos tipos de talentos que, eventualmente, pueda sumarse a la compañía.

A través del mapa de talento se pueda descubrir qué área de la organización necesita mejorar, evaluar las competencias y habilidades de la plantilla, conocer el potencial de cada empleado y, por último, elaborar planes de formación continua para capacitar a los trabajadores en sus puntos débiles o desarrollar más aún su futuro empresarial.

Tabla de contenidos

1 ¿Qué es un mapa de talento?

1.1 Mapa de talento | Cómo se desarrolla

2 ¿En qué consiste el mapeo de talento?

3 ¿Para qué sirve un mapa de talento?

3.1 Un mapa de talento incentiva el compromiso de los empleados

3.2 Simplifica plazos de evaluación

3.3 Un mapa de talento contribuye a la toma de decisiones

3.4 El mapa de talento reduce los tiempos de contratación

4 ¿Cómo crear un mapa de talento?

4.1 Definir el talento que se busca

4.2 Explorar el potencial de la plantilla

4.3 Estudiar la adecuación puesto-persona

4.4 Estrategia de gestión y desarrollo de talento

4.5 Evaluación del mapa de talento

5 Beneficios de crear un mapa de talento

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

5.1 Mayor productividad

5.2 Valorar el talento

5.3 Fidelización

5.4 Se previene la desmotivación y el estancamiento

6 Herramientas para perfeccionar un mapa de talento

6.1 Matriz de capacidades

6.2 Matriz de las personas candidatas

6.3 Gráfica de “talent gap”

6.4 Mapa de competencias

6.5 Métricas de talento

¿Qué es un mapa de talento?

El mapa de talento es un recurso de gestión y planificación estratégica que que trata de mostrar visualmente el potencial y las aptitudes de la plantilla.

Con la evaluación de desempeño se identifica tanto el talento de la organización como las necesidades de formación que se desarrollarán en un plan de carrera profesional.

En un mapa de talento se registran los puestos de mayor responsabilidad y, al mismo tiempo, se analizan las habilidades, competencias y capacidades de cada profesional. Todo se coloca en una matriz visual que ofrece tanto el valor y posibilidades de rendimiento actual y su potencial laboral.

https://www.bizneo.com/blog/mapa-de-talento/

‘Mapa del talento’ como herramienta en RRHH: qué es y por qué resulta tan eficaz para tu empresa EMPRESA|19/03/2018

DIEGO CALDENTEY. Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Este mecanismo de gestión y planificación estratégica, utilizado para solucionar necesidades de talento y reducir el tiempo de toma de decisiones en las empresas, es cada vez más utilizado por grandes multinacionales en el mundo entero. La tendencia también se vislumbra en España.

¿Habías escuchado hablar del ‘Mapa del talento’?

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Es una de las herramientas más eficaces que están utilizando en la actualidad los directores de RRHH de grandes multinacionales, según indica el gigante norteamericano de Recursos Humanos Paychex. Esta consultora, que cuenta con 12.000 empleados en 40 sedes y posee como clientes a medio millón de empresas de EEUU, lo describe como “el método más fértil para captar talento en las empresas, que ya resulta imprescindible como clave de éxito en los negocios”.

Desde su punto de vista técnico, el ‘Mapa del Talento’ es un mecanismo de gestión y planificación estratégica que se utiliza para solucionar necesidades de talento y reducir el tiempo de toma de decisiones en las empresas. En España no son pocas las compañías que lo han comenzado a implementar en los últimos tiempos. Asimismo, los programas académicos más sólidos de las universidades, como el del Máster en Recursos Humanos online de UNIR, ya incorporan contenidos específicos y se hacen eco sobre esta cuestión.

Para confeccionar un ‘Mapa de Talento’ eficaz, la dirección de RRHH de una compañía consultora debe seguir seis pasos, según Paychex.

1-Determinar el talento que necesita la empresa.

2-Averiguar el talento de cada empleado.

3-Analizar las competencias y habilidades futuras de cada miembro de la organización.

4-Evaluar la situación puesto-persona y estudiar la posición de cada empleado en la empresa.

5-Establecer planes de desarrollo, para formar y preparar a los trabajadores. Un capital humano productivo supone una mejora en la competitividad de la empresa. La importancia de cuidar el talento que trabaja cada día en la empresa debe estar presente en las organizaciones.

6-Utilizar las estrategias adecuadas para retener talento.

“Para obtener una visión global del talento de la organización deben reflejarse los resultados del mapa con una descripción exhaustiva de cada punto. Una buena opción es hacerlo por medio de una información visual e intuitiva, que permite modificar los datos y realizar simulaciones para ver diferentes resultados”, dice Paychex.

Matrices ‘tres por tres’

“La ‘Gestión de Talento’ debe ser una asignatura clave en cualquier programa máster de este tipo. Es muy necesario que las áreas de RRHH de las empresas diseñen ‘Mapas de Talento’. En el Máster de Recursos Humanos (RRHH) online de UNIR utilizamos técnicas para elaborar matrices tres por tres, que establecen criterios de rendimiento, competencia y resultados. Esas piezas son los pilares a la hora de confeccionar un ‘Mapa de Talento’”, asegura David Ortega, director del posgrado.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El experto agrega: “Hay empleados que tienen perfiles competenciales muy altos, y bajos en resultados… Eso lo determinan las matrices de mapas del talento, que se crean para saber dónde hay que hacer hincapié. En el caso de ese trabajador, hay que crear programas de niveles de desarrollo, por ejemplo, para mejorar su rendimiento”, asegura.

El Mapa de talento eficaz está directamente relacionado con la capacidad para ayudar al gestor de RRHH a proyectar futuras necesidades de la empresa»

Uno de los principales valores de un ‘Mapa de talentos’ eficaz está directamente relacionado con la capacidad para ayudar al gestor de RRHH a proyectar futuras necesidades de la empresa.

“Por ejemplo, una compañía de ingeniería podría necesitar desarrollar su capacidad para trabajar con ciertas tecnologías o una empresa de software podría querer contratar programadores que estén familiarizados con idiomas específicos. ¿Hacia dónde se dirige su campo y su empresa en los próximos cinco, diez o veinte años? ¿Qué habilidades se necesitarán, por nivel, departamento y función laboral, para prosperar en ese entorno comercial cambiante?”, se pregunta Paychex.

Tras esta premisa, aconseja al profesional de RRHH: “Comience el proceso de asignación de talento determinando su camino de crecimiento y luego retrocediendo hacia las habilidades, experiencia y educación que su equipo necesita para que eso suceda”.

Finalmente, se detiene en dos aspectos:

Evaluar el rendimiento actual

El ‘Mapa del talento’ utiliza una fórmula para evaluar la preparación y el rendimiento de su fuerza de trabajo actual frente a los cambios futuros. El objetivo es identificar a los empleados de alto potencial cuyo desarrollo futuro se alinea con sus prioridades estratégicas.

Por ejemplo, si una de sus mayores necesidades es desarrollar gerentes de ventas de nivel medio para las oficinas de campo, ¿qué empleados tienen las habilidades e intereses fundamentales para seguir esa carrera? Durante un ejercicio de mapeo de talentos, está buscando una combinación de rendimiento actual y potencial de crecimiento futuro que indique una coincidencia a largo plazo.

Desarrollar un plan para llenar vacíos

Una vez que haya determinado sus objetivos de personal y realizado un inventario de su equipo actual, es importante desarrollar un plan para el reclutamiento futuro. Un resultado importante de la planificación del talento puede ser la creación de descripciones ideales de los miembros del equipo para guiar los futuros procesos de contratación.

Un resultado importante de la planificación del talento puede ser la creación de descripciones ideales de los miembros del equipo»

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Otro puede ser el desarrollo de rutas de capacitación y programas de desarrollo de liderazgo para ayudar a moldear a su personal actual hacia lo que necesitará en el futuro. El 'Mapa del talento' puede incluir la investigación en materia de negocios para identificar candidatos clave entre sus competidores, que podrían ocupar puestos importantes en su empresa. Su objetivo también es garantizar un plan para reclutar al personal necesario que logre las metas empresariales, antes de que aparezcan las dificultades para contratar a los mejores empleados.

Precisamente, el 'Mapa del Talento' permite a las empresas crear una hoja de ruta para la planificación de metas, el reclutamiento futuro de empleados y las iniciativas de desarrollo de los trabajadores que ya están en nómina. Al comprender qué talento se necesita para lograr el crecimiento empresarial en el futuro, es posible invertir en las actividades correctas de hoy para hacer realidad esa visión en el futuro.

https://www.unir.net/empresa/revista/mapa-del-talento-como-herramienta-en-rrhh-que-es-y-por-que-resulta-tan-eficaz-para-tu-empresa/

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Indicadores de Gestión (KPI) de cobranza necesarios

Dentro de la administración de una empresa, un aspecto indispensable por vigilar son los indicadores KPI, los cuales reflejan el desempeño del negocio respecto a sus ingresos. Con el estudio de los indicadores de desempeño, puedes controlar cada proceso de trabajo, las estrategias y optimizar al máximo los recursos de la empresa

En consecuencia, resulta relevante comprender qué son los KPI para aprovechar sus ventajas al utilizar los indicadores correctos en la evaluación de una compañía, especialmente en lo que a cobranzas respecta.

Los indicadores de desempeño y su importancia para los negocios

Los indicadores de desempeño -también conocidos como KPI por sus siglas en inglés- son instrumentos de medición para evaluar el rendimiento de determinadas áreas o procesos. Su análisis ofrece información de valor para la toma de decisiones estratégicas, siendo indispensable para que los gerentes y directivos sepan orientar el destino de sus empresas.

Más allá de saber qué son los KPI, directivos y altos cargos deben valerse de los indicadores de gestión adecuados para, por ejemplo, conocer el desempeño del área Finanzas y tomar medidas para mejorar el cobro de facturas. En ese sentido, los siguientes indicadores de desempeño son algunos de los más relevantes en materia de gestión de cobranza:

1. Días de cobranza (DSO)

Este indicador se refiere al tiempo que tarda en hacerse efectiva una cuenta por cobrar, es decir, el tiempo que transcurre entre la venta y su materialización en la caja de la compañía.

Con el estudio del DSO, podrás tener precisión sobre el comportamiento de tu cartera y la eficiencia de tu sistema de cobranza, además te permitirá rastrear los cobros del mes y realizar estrategias pensadas para ofrecer planes de pagos más adecuados a tus clientes.

2. Cumplimiento de pago

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Uno de los indicadores KPI más importantes en materia de cobranza. Se refiere a la probabilidad de pago antes del vencimiento de una cuenta.

3. Estado de cobranza

De igual manera, el análisis del estado de cobranza permite obtener información útil sobre cómo se distribuye el cobro de facturas con base en las fechas de vencimiento.

4. Gestiones de avisos manuales y automáticos

La comunicación con los deudores es un factor clave para la recuperación de una cuenta. Se recomienda llevar un registro del porcentaje de la “contactabilidad” con el cliente, el seguimiento de los mensajes y detectar si un aviso fue leído. En esta labor, un software especializado puede convertirse en un verdadero aliado estratégico para la compañía al optimizar la gestión de cobranza y automatizar diversos procesos asociados a esta tarea.

5. Comportamiento en el tiempo de las cobranzas agregadas y recaudaciones

Los indicadores de gestión de cobranza que se van actualizando, deben ser evaluados para identificar el promedio de tiempo en que se van sumando nuevas cuentas y el estado real de las recaudaciones, con el fin de lograr el balance financiero.

6. Comportamiento de pago de los clientes

También es importante identificar las tendencias de la cartera respecto a su historial y formas de pago, pudiendo calcular cuánto tiempo tardará en pagar una cuenta un cliente, llevar un registro de su comportamiento y gestionar acciones para buscar la liquidación de sus deudas.

Sin duda, todo negocio debe controlar los indicadores de gestión de cobranza para tener sus flujos de caja en orden y así evitar problemas de liquidez. En ese sentido, herramientas como “Cobrotech” son determinantes para que las empresas puedan agilizar los procesos de cobranza, automatizar acciones como el envío de mensajes y la generación de informes, conocer mejor a sus clientes y saber el nivel de riesgo que representa cada caso en particular.

https://cobrotech.com/los-indicadores-de-gestion-kpi-de-cobranza-necesarios/

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

COBRANZA TELEFÓNICA, GESTIÓN DE…

La gestión de cobranza consiste en la actividad que se desarrolla con el objetivo de regularizar la situación de mora en la que se encuentra una persona física o jurídica con su acreedor y en consecuencia habilitar la posibilidad de reestablecer el vínculo comercial entre ambas partes.

La cobranza resulta una pieza vital para toda empresa que otorga crédito, y ello corresponde a que representa el recupero del dinero que se insertó en el mercado, permitiendo volver a colocar dicho dinero una y otra vez.

En tal sentido, la cobranza telefónica resulta mucho más eficiente que una cobranza desempeñada en forma personal toda vez que permite llegar a mayor cantidad de deudores en mucho menos tiempo. Conforme lo dicho, es dable destacar que la gestión de cobranza deberá desarrollarse desde el mismo momento en que el deudor se constituye en mora, ya que así se acorta el riesgo de que la deuda se torne incobrable.

Hay 4 aspectos fundamentales que determinan una cobranza telefónica efectiva:

1. Datos de contactabilidad fidedignos: Poder localizar al deudor es el primer desafío para poder lograr una cobranza efectiva. Si no podemos localizar al deudor, se reduce drásticamente la posibilidad de desempeñar una gestión de cobranza.

Los datos resultan en el momento de la venta del crédito. Por ello, cuando hablamos de una mora tardía la efectividad de la gestión de cobranza se reduce ya que los datos quedan desactualizados y nos obliga a valernos de un proveedor de enriquecimiento de datos.

2. Negociación Esta práctica se establece con el fin de encontrar posibles soluciones, para lo que es conveniente establecer procedimientos y desarrollar métodos en el que se plantea varias alternativas facilitando la negociación con el fin de llegar a un acuerdo de pago.

3. Productividad En los Contact Center la productividad es la relación entre el tiempo que los ejecutivos están realmente conversando con los clientes y el tiempo total de conexión. Este indicador entre otras cosas nos permite saber rápidamente si el servicio cuenta con la cantidad de ejecutivos ideal para atender el tráfico de llamadas que se pronosticó. La productividad debe ser definida como un indicador de Eficiencia.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

4. Calidad Repercute en la conversión del contacto a acuerdo de pago. Es el proceso a través del cual se mide la performance de un operador al momento de contactar al deudor y el mecanismo utilizado para poder convertir dicho contacto en un acuerdo de pago.

https://cobranza.com.ar/gestion-de-cobranza-telefonica/

Blaster para campañas de llamadas de voz.

Es uno de los nombres genéricos que se usan para llamar a la pistola de rayos en la ciencia ficción. Blaster (Star Wars), traducida en español como «bláster», es un tipo de arma del universo Star Wars que dispara rayos de intensa energía de plasma.

La plataforma Dialer es una potente herramienta donde en tres pasos se podrá enviar una ráfaga de mensajes de voz masivo.

Características

Esta solución de entrega de mensajes de voz masivo, le ofrece contactarse en pocos minutos, con miles de clientes mediante una llamada de voz automatizada. Ya sea que se trate de una oferta especial, dando a conocer un producto, un recordatorio de citas, notificaciones de cobranzas, etc.

Con los Mensajes de Voz, dígales adiós a las laboriosas horas de marcado de muchas llamadas.

Con la plataforma Dialer, no se requiere instalación de Software, ni la contratación adicional de ninguna línea telefónica, los mensajes de voz o IVR masivo, es una solución integrada.

Solo pague por las llamadas o mensajes enviados.

Esta solución también te permite enviar mensajes de voz masivos con transferencia hacia un número local para la asistencia de un ejecutivo.

Con los mensajes de voz con transferencia conocidos como “Press One”. Te permitirán contactar al cliente con un ejecutivo solo con que el cliente presione algún dígito.

A demás, contamos con un 98.70 % de conectividad en línea anual, gracias a nuestras redundancias efectivas. Tanto en cuestión de Carrier, como en cuestión del sistema.

Press One

Campañas de Voz

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Esta solución permite mandar mensajes de voz masivos con una transferencia hacia un número local que se tenga para que se transfiera con algún ejecutivo y sea atendido en el momento que se le ha mandado el mensaje de voz.

Además, es posible contactar al cliente con un ejecutivo solo con que el cliente presione 1 o 2.

1. Carga tus bases CSV.
2. Carga tus audios.
3. Crea tus campañas.
4. Programe la entrega de mensajes de voz
5. Envíe sus mensajes de voz cuando lo desee.
6. Seleccione la hora de entrega de sus mensajes de voz.

El sistema realizará llamadas automáticas masivas, reproduciendo el audio que desee.

- Obtenga mejor respuesta configurando las veces que desee.
- Hace reintento a los números que no contestaron.
- Por cada reintento, se puede cambiar el identificador de la llamada.
- Refuerce la venta de su producto enviando un mensaje de voz automático ofreciendo su número telefónico o contactando al ejecutivo mediante el uso de encuestas.
- Recicla la base por status de la llamada.
- Personaliza tus audios en base a las opciones de tu encuesta.
- Transferir al cliente con un ejecutivo.
- Transferir la llamada a dos

Beneficios adicionales:

- Programe la entrega de mensajes de Voz
- Envíe sus mensajes de voz cuando lo desee.
- Seleccione la hora de inicio y finalización de tus campañas de mensajes de voz.
- Obtenga mejor respuesta, programando sus campañas.
- Vuelve a marcar a números no concretados de forma automática y cada vez con un identificador de llamada distinto, aumentando la efectividad de su campaña.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Refuerce la venta de su producto enviando un mensaje de voz automático ofreciendo su número telefónico o avisando que se contactará prontamente a los clientes que mostraron interés en su producto o servicio.
- Se carga la base de datos telefónicos a 10 dígitos y el sistema determina si los números son fijos o móviles.
- Elige el ID de tus llamadas de forma manual.
- Recicla la base por status (no contestado, buzón, etc.) de la llamada
- Reinicia la base completa.
- Crea encuestas personalizadas hasta con 18 reactivos.

El sistema genera de forma dinámica los siguientes reportes:

- El total de llamadas respondidas
- Cantidad de llamadas no respondidas
- Número de llamadas rechazadas
- Cantidad de números ocupados
- Cantidad de números no disponibles
- Gráfica estadística de respuestas.
- Se pueden exportar a un archivo de Excel.

https://nbxsoluciones.com/blaster-2/?gclid=EAIaIQobChMIyu-Zopv38AIVEPfjBx1oSw_SEAAYAiAAEgJEwPD_BwE

Chatbot, definición y para qué le sirve a tu empresa

Probablemente ya hayas escuchado en distintos lugares algo sobre chatbots, tengas curiosidad por entender mejor de qué se trata esa tendencia que habrás escuchado no puedes dejar pasar y quieras saber cómo se pueden utilizar esos chatbots en tu empresa para automatizar tareas y conseguir mejores experiencias de los usuarios. Si es ese tu caso y quieres aprender cómo implementarlo, has llegado al lugar correcto.

La idea fundamental: qué es un chatbot y para qué sirve

Un chatbot, chat robot o bot es una herramienta que permite mantener conversaciones con los usuarios de forma automatizada y generar leads, resolver las inquietudes los usuarios o dar servicio al cliente dependiendo de cuál sea el propósito. Esos son los principales usos y te los explicamos cada uno de ellos a continuación:

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Captación de leads: se trata de un tipo de bots que está orientado a capturar la atención del usuario y captar sus datos para iniciar el proceso comercial. Los datos los capta el robot y el humano se encarga de continuar el proceso de venta. Más abajo te contamos más.

- Atención al cliente: el objetivo de este tipo de chats es atender a los clientes actuales de la empresa con preguntas de soporte, disponibilidad, etc.

- Realizar acciones: como reservas en hoteles o aerolíneas, realizar compras en e-commerce, conocer el estado de la cuenta y realizar transacciones en sector financiero, contratar un seguro, etc. Se trata de bots más complejos y desarrollados a medida.

En este post nos vamos a centrar en los chatbots orientados a capturar leads y cómo puedes implementarlos en tu sitio web para empezar a probar cómo funcionan. Son los más populares para las empresas y, sin duda, los que pueden generar un impacto a más corto plazo. Pero antes, un poco de contexto de cómo han evolucionado los usuarios en los últimos años y qué esperan en sus interacciones con las empresas como la tuya.

Entérate: ya nadie va a rellenar los formularios de tu web

Todos hemos tenido que pasar por la pésima experiencia de contactar a una empresa mediante un formulario y esperar días o semanas para obtener una respuesta...y cuando llega la respuesta resulta que es un email que no nos ayuda con nada y, si aún estamos interesados, tenemos que responder para poder continuar la conversación.

Si fuera poco, la verdad es que ver un formulario con más de 3 campos esperando a que los completamos genera una enorme fricción al usuario ya que no estará dispuesto a rellenar toda esa información para que, además de no tener una respuesta oportuna y rápida.

El auge de la mensajería instantánea en los últimos años y la evolución del consumidor

Unido a lo anterior, en los últimos años las aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp y Facebook Messenger han cobrado cada vez más protagonismo hasta el punto que han desplazado a las redes sociales y se han convertido en la principal forma de comunicación entre personas y (atención) entre personas y empresas.

La experiencia del usuario con estas herramientas de mensajería es rápida, instantánea, sin esperas y en tiempo real. Ese es el tipo de interacción que los consumidores esperan tener con las empresas y, sin embargo, las empresas siguen pretendiendo que los usuarios interactúen con los formularios de su web. Por eso nos encanta decir que es momento de dejar de atender tu web como en 1998 y que hay que despertar!

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Cómo los chats en vivo y, sobre todo, los chatbots generan la experiencia que el usuario espera

Hasta aquí el diagnóstico es sencillo: los usuarios quieren experiencias en tiempo real sin esperas. Para ello muchas empresas han implementado sistemas de chat en vivo en las que un operador humano gestiona las interacciones con los usuarios y genera una excelente experiencia ya que puede sostener varias conversaciones al tiempo y solucionar cualquier problema. Sin embargo, cuando ese escenario ideal lo llevamos a la realidad de una empresa nos debemos hacer preguntas como...

¿qué sucede cuando el operador no está en línea?¿qué sucede cuando va al baño?¿y el fin de semana?¿y por la noche?¿pueden todas las empresas dedicar una persona a que responda inmediatamente el chat?

Si has respondido a cada una de las preguntas anteriores probablemente ya te esté rondando la idea de que la solución más viable y realista para una empresa será buscar formas de automatizar esas conversaciones para lograr la experiencia que el usuario espera...y es justo ahí donde entran los chatbots.

Chatbot, Cómo funciona un…?

Para que lo entiendas fácil debes saber que la interacción del usuario debe ser como una conversación normal con otra persona: debe fluir y ser amigable. La mayoría de las personas que interactúan con un chatbot ni siquiera lo perciben.

Para que entiendas mejor cómo funcionan te invitamos a interactuar con el chatbot que ves en esta página.

Beneficios de tener un chatbot en tu web

Una vez se implementa un chatbot en un página web los principales beneficios que son consistentes son los siguientes:

-Incremento del número de contactos (conversiones): cuando uno entiende como los usuarios no quieren rellenar formularios y sí experiencias en tiempo real es lógico que muchos más se animen a conversar cuando ven el chat disponible y eso hace que el número de contactos crezca hasta un +800% en algunos casos. Aunque el crecimiento promedio que hemos visto está entre un +30% y un 300%. Eso hace que, con el mismo tráfico se logren más contactos.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

-Experiencia del usuario: no tengas duda. Todo es mejor que rellenar un formulario y que nunca te contesten, llamar por teléfono y navegar entre un mar de opciones en un conmutador para esperar a que te atiendan o esperar eternamente a que un operador te responda en vivo en un chat. La velocidad, instantaneidad y disponibilidad hacen que la experiencia del usuario se vea impactada positivamente porque así es poco espera que lo atiendan.

https://www.bluecaribu.com/que-es-chatbot

Coaching.

Qué es y en qué consiste esta disciplina

QUÉ ES EL COACHING

Para conocer una definición acertada del coaching, voy a empezar hablándote de las principales asociaciones que existen en España y en el extranjero. Según ASESCO (Asociación Española de Coaching):

El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo.

ICF (International Coach Federation, o la Federación Internacional de Coaching) lo define de otro modo:

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

TÉRMINOS QUE DEBERÍAS CONOCER

Coach: (pronunciado couch) es el profesional que utiliza el Coaching (pronunciado couching). Un Coach. Dos Coaches. Es mi deber que mis clientes sepan cómo se llama la disciplina y que llamen al profesional por su nombre, aunque sea una palabra inglesa. No soy Coch ni Coacher ni Couch… Soy Coach.

Coachee: (pronunciado couchí) la persona que recibe el proceso de Coaching. Puede ser desde un cliente (un coachee) o varios clientes (coachees).

EL MÉTODO GROW

El método GROW es el que se utiliza en el Coaching. Si no hay GROW, no hay Coaching. Así de claro.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

¿En qué consiste el Método GROW? Es un acrónimo formado de los 4 pasos usados durante el proceso. Visita los siguientes enlaces para descubrir en qué trata cada uno de los pasos.

G – Goal – Objetivo/Meta.

R – Reality – Realidad.

O – Options – Opciones.

W – Will – Plan de acción.

Sin acción no hay Coaching, por lo que siempre el cliente tiene que salir con un plan de acción y llevarlo a cabo. Si quieres cambiar cosas en tu vida, haz cosas distintas.

¿Qué es el Coaching sin el Método GROW? Un simple peloteo de preguntas. Necesitamos tener un sistema y este sistema es el GROW.

LOS 3 PILARES DEL COACHING

Ya te hablé antes de los 3 pilares en los que se basa el Coaching, pilares que te ayudan a coger el timón de tu vida. Estos 3 pilares son: Toma de conciencia, Auto creencia y Responsabilidad.

Primero el coachee se tiene que dar cuenta y tomar conciencia de qué está ocurriendo, dónde está y dónde quiere llegar. Después tiene que sentirse con motivación y autoestima suficientes para lograr sus sueños. Sin embargo, todo esto no funcionaría si el coachee no se sintiera responsable de todo el proceso. Basta de excusas, basta de quejas… sé el responsable de lo que haces tanto para bien como para mal.

PRINCIPALES TIPOS DE COACHING

Existe el coaching personal (life coaching), el coaching ontológico y el coaching deportivo (que es donde encontró su origen), etc. Aquí tienes los más importantes:

Coaching Personal o Life Coaching : para conseguir metas personales, superar obstáculos y mejorar como persona.

Coaching Ontológico se centra más en el «ser» y en las propiedades transpersonales

Coaching Deportivo Hay muchísimos profesionales dedicados a esto, ya que fue el origen del Coaching. Por ejemplo gran parte del éxito de Rafa Nadal se debe a que su tío le hacía coaching.

Coaching Empresarial está enfocado en la mejora de las empresas, a conseguir los objetivos eliminando los problemas y obstáculos principales.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Otros tipos de Coaching

Como te digo, existen numerosos tipos de Coaching. De hecho cada vez salen más. Aquí te mencionaré los más importantes en cuanto a demanda real en el mercado.

Coaching Ejecutivo: está centrado en los gerentes y managers, y por norma general es la propia empresa la que asume los costes de este proceso de coaching.

Coaching de Equipos: se encarga de mejorar el rendimiento, la productividad y la gestión de los equipos.

Coaching para Emprendedores: coaching centrado en resolver los problemas del emprendedor y conseguir los objetivos marcados, como por ejemplo aumentar las ventas, mejorar la conversión o reducir el estrés. Yo misma soy psicóloga para emprendedores, les ayudo con el mindset para lograr que lleguen al éxito con sus negocios.

https://befullness.com/que-es-el-coaching/

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, QUÉ ES..?

Conflicto, discusión y cambio ocurren de manera natural en nuestras vidas, como también en las vidas de organizaciones, comunidades y naciones. La habilidad de encontrar una solución pacífica a desacuerdos a través de la resolución de conflictos es una habilidad que todos necesitamos para crear una sociedad pacífica y productiva.

Resolución de conflictos es la manera como dos o más individuos, u organizaciones encuentran una solución pacífica a los desacuerdos que enfrentan. Estos desacuerdos pueden ser emocionales, políticos, financieros o todos ellos. Un conflicto habitualmente implica una disputa entre dos o más individuos u organizaciones.

He aquí algunas ocasiones donde la resolución de conflictos te puede afectar como individuo:

- Tú mecánico te cobra el doble de lo que le cobró a tu marido por la misma reparación, y tú quieres que se te devuelva el cargo extra.

- Tú jefe quiere transferirte a una división que no te agrada, pero tú preferirías quedarte donde estás.

- Tus vecinos quieren construir un muro alto en el límite de su propiedad, pero éste bloquea la vista del río cercano a tu casa.

También hay oportunidades donde un conflicto entre su organización y otros grupos ocurre:

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Tu grupo quiere construir residencias de bajo presupuesto alrededor del centro de la ciudad, pero los encargados de la zonificación de la ciudad se oponen.

- Otra organización quiere un dividendo de la asignación de fondos que tu grupo ha conseguido.

- El antiguo presidente de tu agencia está formando una agencia en competencia con la tuya que proveerá servicios similares a residentes de la ciudad.

¿Cómo obtener lo que quieren en situaciones como las mencionadas? Tú vas a negociar para resolver el desacuerdo. Las metas de la negociación son:

- Crear una solución con la que todas las partes puedan estar de acuerdo.

- Trabajar para solucionar el conflicto lo más pronto posible.

- Sin dañar, mejorar las relaciones entre las personas o grupos en conflicto.

Resolución de conflictos a través de la negociación puede ser beneficiosa para todos los involucrados. Generalmente, cada lado conseguirá más al participar en negociaciones que al irse por su lado. El cuento de Jack Sprat refleja esto: "Jack Sprat no podía comer vegetales, su esposa no podía comer carne, de modo que entre los dos terminaban sus comidas hasta lamer el plato. Jack y su esposa se beneficiaron al dividir sus comidas porque no querían las mismas cosas. ¡Algunas veces usted descubrirá lo mismo sobre su oposición! Resolución de conflictos puede ser una forma para que tu grupo consiga recursos que de otra manera estarían fuera de alcance.

¿POR QUÉ DEBERÍAS RESOLVER CONFLICTOS?

Como el cuento de Jack Sprat ilustra, una buena razón para negociar con tu oposición es para llegar a un acuerdo que beneficie a todos los participantes. En esta clase de situación, el conflicto puede tener una tremenda recompensa para tu grupo. Si hay un "ganador" en el conflicto, eso no necesariamente significa que también hay un "perdedor." Muchas veces, en una resolución cuidadosa, todos los participantes pueden "ganar" algo. Esta sección te dará consejos de cómo crear situaciones de ganar-o-ganar cuando estás resolviendo conflictos.

Hay también otras buenas razones para negociar:

- Conocer más acerca de ideas, creencias, motivaciones y antecedentes diferentes del tuyo. Los negociadores exitosos son maestros en "caminar una milla en los zapatos de otro". Para poder resolver un conflicto adecuadamente, necesitas aprender a ver el conflicto como lo ve el otro - ¡tu oponente! En el proceso, aprenderás mucho más acerca de la perspectiva y motivaciones de esa persona o grupo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Para asegurar que las relaciones con los oponentes continúen y crezcan. Si haces las paces con tu oponente, conseguirás nuevos aliados en la comunidad. Negociaciones exitosas no dejan que nadie se vea como el perdedor, y preparan el camino para relaciones fáciles en el futuro.

- Para encontrar soluciones pacíficas a situaciones difíciles. Las peleas usan recursos valiosos - tiempo, energía, buena reputación, motivación. Al negociar, evitas tener que gastar estos recursos en batallas. ¡Y en el proceso tal vez puedas hacer nuevos aliados y encontrar nuevos recursos!

¿CUÁNDO DEBERÍAS RESOLVER CONFLICTOS?

La resolución de conflictos es apropiada para casi cualquier desacuerdo. Nuestras vidas diarias son una serie de negociaciones. Preguntando por la blusa semi-abierta de tu hija adolescente cuando se dirige a la escuela en la mañana; convenciendo al conductor del autobús a tomar un billete en lugar de monedas cuando vas al trabajo; negociando con tu jefe para tener un papel más grande en el próximo entrenamiento de personal; pidiendo comida china en lugar de mexicana cuando tu pareja compra la cena mientras regresa a casa.

Debido a que cada uno encuentra situaciones como éstas todos los días, la habilidad de resolver conflictos es poderosa. Probablemente ya tienes una variedad de estrategias efectivas para tus conflictos más frecuentes. Dale a tu hija una prenda elegante; recuerda entregar el pago exacto en el autobús en algunas ocasiones; manda memos a tu jefe sobre tus logros más recientes en el trabajo; pon cupones para comida china en la maleta de tu pareja cuando se va a trabajar.

Para conflictos más serios, y conflictos entre grupos en lugar de individuos, tal vez necesites habilidades adicionales. Por ejemplo, ¿cómo deberías estructurar una reunión entre tu grupo y tus oponentes? ¿Cuándo deberías retirarte, y cuándo deberías luchar por más cosas? ¿Cómo deberías responder si tu oponente te ataca personalmente? Siga leyendo para más información en técnicas específicas para la resolución de conflictos.

¿CÓMO RESOLVER CONFLICTOS?

Hay siete pasos para negociar exitosamente la resolución de un conflicto:

1. Entendiendo el conflicto
2. Comunicación con la oposición
3. Lluvia de ideas para posibles soluciones
4. Eligiendo la mejor solución
5. Usando a un tercero como mediador

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

6. Explorando las alternativas

7. Manejando situaciones estresantes y tácticas de presión

1. ENTENDIENDO EL CONFLICTO

Los conflictos surgen debido a una variedad de razones diferentes. Es importante que sepas definir tu propia posición e intereses en el conflicto, y entender aquellos de tu oponente. Acá hay algunas preguntas para cuestionarte a ti mismo para que puedas definir mejor el conflicto. Esta lista de preguntas también aparece en la sección Herramientas de esta sección.

Intereses

- ¿Cuáles son mis intereses?
- ¿En qué estoy realmente interesado en este conflicto?
- ¿Qué quiero?
- ¿Qué necesito?
- ¿Cuáles son mis preocupaciones, esperanzas, miedos?

Posibles resultados

- ¿A qué clases de acuerdos podemos llegar?

Legitimidad

- ¿Qué tercera persona, fuera del conflicto, puede convencer a una o ambas partes que el acuerdo propuesto es uno justo?
- ¿Qué estándar objetivo puede convencernos de que el acuerdo es justo? (una ley, una opinión experta, el valor de mercado de la transacción)
- ¿Hay algún precedente que nos convencerá de que el acuerdo es justo?

Sus intereses

- ¿Cuáles son los intereses de mi oposición?
- Si estuviera en sus zapatos, ¿qué realmente me interesaría en este conflicto?
- ¿Qué quieren ellos?
- ¿Qué necesitan ellos?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones, esperanzas, miedos?

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Los intereses juegan un papel importante en comprender mejor el conflicto. En general, los grupos malgastan tiempo al "regatear sobre las posiciones". En lugar de explicar cuáles son los intereses de su posición, discuten sobre su "última oferta". Ésta no es una buena forma de negociar, porque fuerza a los grupos a quedarse en posición única y angosta. Una vez que se han comprometido a una posición particular, es bochornoso abandonarla. Pueden poner más esfuerzo en "salvar la cara" que en buscar una solución adecuada. Es usualmente más recomendable explorar los intereses del grupo, y luego ver que posiciones se adecuan a estos intereses.

Generalmente, un mismo interés puede tener muchas posiciones. Por ejemplo, el Comité Escolar puede votar para suplementar el libro de historia con un paquete de artículos sobre minorías o añadir secciones sobre poblaciones minoritarias. Estas son diferentes posiciones que se dirigen al mismo interés.

2. COMUNICACIÓN CON LA OPOSICIÓN

Ahora que has pensado sobre tus propios intereses y aquellos de los otros involucrados, puedes comenzar a comunicarte directamente con tu oposición. Aquí hay algunos consejos para conversaciones productivas:

- Pónganse en los zapatos del otro. Escuchen. Dejen que hablen. Sus opiniones son importantes para ti, porque sus opiniones son la fuente del conflicto. Si algo es importante para ellos, tú necesitas reconocerlo. ¡Por supuesto, reconocer no significa estar de acuerdo!

- Deje que quien quiera, participe. Las personas que participen tomarán una parte en la resolución. Ellos querrán encontrar un buen compromiso.

- Comuniquen lo que les perturba. Así bajan la carga emocional del desacuerdo.

- ¡Cuando los otros hagan lo mismo, no reaccionen emocionalmente! Si fuera el caso, pidan disculpas en lugar de responder con gritos. Disculparse no es una respuesta costosa, no los rebaja, y es a menudo una técnica reforzante porque puede abrir las puertas al entendimiento.

- Escuchen activamente. Refraseen lo que han escuchado a modo de pregunta: "Déjame ver si entendí...Tu estás diciendo que...¿Estoy en lo cierto?" Usted todavía puede permanecer firme mientras escucha. Escuchar, comprender, refrasear no es lo mismo que estar de acuerdo.

- Hablen de si mismos, no de las motivaciones del otro: En el ejemplo anterior, podrías decir "Estoy molesto sobre el hecho de que mis hijos lean este libro de historia tan anticuado" en lugar de, "¿Cómo pudieron elegir un libro tan racista?"

- Sea concreto, pero flexible. Habla sobre tus intereses, no sobre tu posición.

- Eviten juicios prematuros. Sigan buscando y recogiendo información, hagan preguntas...todas las que sean pertinentes.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Nunca digan a la oposición: "Resolver este conflicto es problema de ustedes" Trabajen juntos para buscar una solución para todos.

- Encuentren el modo de facilitar las decisiones de ellos. No les lleven a intentar “salvar la cara”. Intenten encontrar un camino de que ellos tomen la posición de ustedes sin parecer en una posición débil. ¡Los egos son importantes en las negociaciones!

3. LLUVIA DE IDEAS PARA POSIBLES SOLUCIONES

Ahora que sabes cuáles son los intereses de ambas partes, y cómo comunicarse mejor con la oposición, puedes comenzar a pensar en soluciones. Mire a todos los intereses que ha escrito en su hoja de trabajo. Busque intereses comunes. A menudo ambas partes comparten muchos intereses. Por ejemplo, ambos grupos pueden querer estabilidad y respeto público.

Antes de comenzar la sesión de lluvia de ideas, piense cuidadosamente cómo va a establecer la reunión. Escriba claramente el propósito de la reunión. Trate de escoger un pequeño grupo de 5-8 personas en total. Reúnanse en un ambiente neutral, cómodo y seguro, no la sede de los grupos en conflicto. Encuentren un facilitador neutral, alguien que pueda estructurar la reunión sin compartir sus sentimientos personales acerca del conflicto.

Para comenzar la lluvia de ideas, decide primero si quieres hacerlo con tu oposición, o solo con tu grupo. En cualquier caso, querrás tener algunas reglas básicas:

- Trabaja en encontrar cuantas ideas sea posible. No juzgues o critiques las ideas todavía – esto mantendrá a las personas pensando con creatividad.

- Intente maximizar sus opciones, no las minimice.

- Examinen las soluciones de ganar-o-ganar, que permitan a ambas partes obtener algo de lo que quieren.

- Encuentre una manera de hacer que las decisiones parezcan fáciles y fuertes.

- Durante la reunión, siente a las personas lado a lado, mirando al "problema" - una pizarra o papel para poder escribir ideas. El facilitador le recordará a las personas sobre el propósito de la reunión, revisará las reglas básicas, y pedirá a los participantes que sigan esas reglas. Durante la lluvia de ideas, el facilitador escribirá las ideas en la pizarra o papel.

4. ELIGIENDO LA MEJOR SOLUCIÓN

Después de la reunión, necesitarás decidir qué solución es la mejor. Revise la lluvia de ideas. Identifique las mejores ideas que se encontraron. Estas son las ideas con las que trabajarás durante el proceso de resolución de conflictos.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

La meta aquí es usar las habilidades y recursos de ambos grupos para obtener el mejor resultado para todos. ¿Qué resolución les da a ambos grupos? Esa resolución es probablemente la mejor.

5. USANDO A UN TERCERO COMO MEDIADOR

Mientras estés teniendo la lluvia de ideas y escogiendo una buena resolución, tal vez querrás usar a un tercero como mediador. Éste es una persona que no es de tu grupo ni del de tu oponente, pero alguien que ambos consideran justo. El mediador puede ayudar a ambos lados a acordar de acuerdo a un estándar con el cual se medirá la resolución. Estándares son una buena forma de medir tu acuerdo. Estos incluyen opiniones de expertos, leyes, precedentes (la manera en que las cosas se han resuelto en el pasado), y principios aceptados.

Por supuesto, generalmente hay muchas clases de estándares. Tal vez halla otro grupo nacional de padres que sugiere ciertas guías de seguridad para parques de juegos. Un mediador puede ayudarte a ti y al superintendente a negociar sobre que estándar se debe usar.

Tu mediador también puede, por ejemplo, llevar a cabo tu sesión para la lluvia de ideas. Aquí hay otros posibles trabajos para el mediador:

- Crear reglas básicas en las que tú y tu oponente acuerden (por ejemplo, pueden acordar no discutir en público el conflicto).
- Crear un ambiente apropiado para las reuniones.
- Sugerir maneras posibles para el compromiso.
- Ser un "oído" para el enojo y miedo de ambas partes.
- Escuchar a ambos lados y explicar sus posiciones al otro.
- Encontrar los intereses detrás de las posiciones de cada lado.
- Buscar alternativas de ganar-o-ganar.
- Mantener a ambas partes enfocadas, razonables y respetuosas.
- Prevenir que cualquier parte se vea como el perdedor.
- Escribir un borrador de tu acuerdo con la oposición.

6. EXPLORANDO LAS ALTERNATIVAS

Puede haber tiempos en donde, a pesar de tu trabajo duro y buena voluntad, no puedes encontrar una resolución aceptable para tu conflicto. Necesitas pensar sobre esta posibilidad antes de comenzar tus negociaciones. ¿En qué punto decides dejar las negociaciones? ¿Cuáles son tus alternativas si no se puede llegar a un acuerdo con tu oponente?

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Es importante que hagas una lluvia de ideas sobre las alternativas a la resolución tempranamente en el proceso de negociaciones, y que siempre tengas tu mejor alternativa en mente. Mientras consideras posibles acuerdos con tu oponente, compáralos con ésta "mejor" alternativa. Si no sabes cuál es esta alternativa, ¡estarás negociando sin la información necesaria!

Para poder encontrar una alternativa, comienza con la lluvia de ideas. Luego, considera los pros y contras de cada alternativa. Piensa qué alternativa es realista y práctica. También piensa como la puedes hacer aún mejor.

Al mismo tiempo, no te olvides de ponerte en los zapatos de tu oponente. ¿Qué alternativas pueden tener ellos? ¿Por qué las elegirían? ¿Qué puedes hacer para hacer tu decisión mejor que sus alternativas?

Roger Fisher y Danny Ertel le denominan a esta alternativa su MAPAN (Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado). Usted puede leer más acerca de MAPAN en su libro Getting Ready to Negotiate.

7. MANEJANDO SITUACIONES ESTRESANTES Y TÁCTICAS DE PRESIÓN

Hasta ahora, hemos hablado sobre cómo negociar con un oponente relativamente razonable. Pero tienes que estar preparado a negociar con toda clase de oponentes, razonables o no. ¿Qué pasa si tu oponente es más poderoso y tiene más influencia que tú? ¿Qué pasa si eligen un cuarto pequeño, caluroso y sin ventanas para su reunión? ¿Qué pasa si se rehúsan a reunirse o hablar contigo?

Todas estas situaciones son estresantes, con la intención de poner presión adicional sobre tus hombros para obtener resultados rápidos. Cuando una situación como esta ocurre, mantente calmado, y muévete despacio. No te enojes o hagas una decisión apresurada. En lugar de eso, habla sobre la táctica de presión sin juzgar.

ALGUNAS SITUACIONES POSIBLES:

¡Mi oponente es más poderoso!

Si ya decidieron cuál es su mejor opción, no teman. Siempre tendrán el recurso de retirarse en cualquier momento y tomar esa opción. Piensen en todo lo que pueden hacer, y todo lo que el mediador puede hacer. Aunque seas débil, estarás negociando con toda la información disponible.

¡Mi oponente esta jugando sucio!

Cuando tú oponente usa una táctica sucia, no pretendas que no existe, y no le pagues con la misma moneda. Denuncien abiertamente lo que están observando. Describan la situación sin juzgar a su oponente. No te olvides que nunca tienes que quedarte en un lugar en donde no quieres estar. Simplemente puedes decir, "Al parecer no están listos para negociar hoy... avísennos cuando esto ocurra."

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

¡Mi oponente no cede!

Si su oponente se muestra inflexible, impermeable a sus puntos de vista, no hagas lo mismo: "Si ustedes no cambian su decisión, ¡nosotros tampoco lo haremos!" Pero perderás si insistes en quedarte en tu posición. Trata la posición de tu oponente como una posibilidad real. Hagan innumerables preguntas. Escuchen la lógica de esa posición. Entiendan cuáles son sus intereses, y qué quieren realmente. Aprenda en qué se basan para criticar tus ideas. Mientras más conozcan sus motivaciones, mejor será la resolución que puedas inventar.

EN RESUMEN

En la resolución de conflictos, la mejor solución es aquella que es la mejor para ambos lados. Por supuesto, ésta no es siempre posible de hallar, pero deberías usar todos tus mejores recursos para resolver este conflicto de manera pacífica. Y sólo porque hayas perdido una o dos batallas en el camino, no significa que hayas perdido la guerra.

Contributor
Rebecca Wolff
Jenette Nagy
Recursos impresos

Altman, D. et al. (1994). Public health advocacy: Creating community change to improve health. Palo Alto, CA: Stanford Center for Research in Disease Prevention.
Bisno, H. (1988). Managing Conflict. Newbury Park, MA: Sage Publications.
Evarts, W. et al. (1983). Winning through accommodation: The mediator's handbook. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Fisher, R., & Ertel, D. (1995). Getting ready to negotiate: The getting to yes workbook. New York, NY: Penguin.
Fisher, R., & William U. (1991). Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in. New York, NY: Penguin.
Sun, T, (1988). The Art of war, trans. Thomas Cleary Boston: Shamhala (550 B.C.)
Ury, W. (1993). Getting past No: Negotiating your way from confrontation to cooperation. New York, NY: Bantam.

https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/implementar/proveer-informacion-y-destacar-habilidades/resolucion-de-conflicto/principal

Liderazgo, Qué es…?

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas.

Sin embargo, este término tampoco debe enfocarse nada más que en el hacer cambiar de parecer a las personas. Porque un líder también tiene la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no solo de dar órdenes.

El liderazgo tampoco equivale a una distribución desigual de poder. Y aunque sea el líder el que tenga la última palabra, es el trabajo en equipo el que da los mejores resultados.

Importancia del liderazgo

La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

El liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolle puede determinar la clase de transformación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia.

Es así como las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, he allí donde recae su gran importancia. Un líder será capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros, todo con el fin de lograr un objetivo en común.

El liderazgo también puede ser interpretado como una forma de ser, una manera de dirigir y ver cómo las cosas que se van moldeando con el paso de los años. Es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo interesado en el progreso de la organización para la que se trabaja.

En pocas palabras, la importancia del liderazgo recae en que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización. Más si se toma en cuenta que la capacidad para saber guiar y dirigir es el centro de la misma.

Por ejemplo, una organización puede que tenga un control óptimo, una planeación adecuada, los recursos de primera calidad, no podrá sobrevivir a la falta de un líder que sea apropiado para sus metas.

Características de un buen líder

No importa si estás en la cúspide de una gran empresa o si tienes por el contrario un grupo pequeño de personas a tu cargo. Existen ciertas habilidades de un líder que no pueden ser desestimadas. Son estas habilidades las responsables de potenciar y producir los mejores cambios en una organización.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Es así como estas son las cualidades que todo gran líder debería demostrar para llevar su cargo al máximo nivel de rendimiento:

1. Tener un pensamiento positivo: De todas las características de un líder quizás el ser positivo es una de las más primordiales. Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.
2. Ser honesto: La verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder. Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones.
3. Saber delegar: Un líder no puede hacer todo solo. Pensar esto, es algo irrealista. Por lo que un buen líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo sea eficiente.
4. Incentivar una buena comunicación: La falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas. Así que incentivar una de utilidad es una de las maneras más sensatas de cultivar el éxito.
5. Inspirar al grupo: Un grupo estará desanimado si se encuentra frente a la falta de motivación. El rol del líder está diseñado en parte, para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.
6. Establecer estrategias para una vida equilibrada: Una persona que vive solo para trabajar, nunca dará el 100% de lo que es capaz en el trabajo. Esto porque carecerá de energía. En cambio, aquellas personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad a grandes niveles. Es así como un líder debe asegurarse de que su equipo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social. Puedes aprender a hacerlo poniendo en práctica el método 80/20.
7. Alinear al equipo: Un equipo debe estar enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo. Es el líder nuevamente el encargado de esta tarea.
8. Dar créditos cuando corresponda: Las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, dárles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.
9. Apreciar los logros: Para que un líder aprecie un logro no tiene que ser uno colosal, sino que también aquellos logros pequeños deben ser reconocidos. Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.
10. Fomentar el crecimiento: Un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.
11. Ser el guía: Un líder nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas principales. Hay que saber diferenciar entre guiar e imponer.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

12. Fomentar los buenos hábitos: Para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida. Ayudarlos a que tengan una vida más sana y estable siempre.
13. Mantener una posición neutral: Los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder. Es por esto que uno debe enfocarse siempre en demostrar que a todos los colaboradores se les trata por igual, sin ninguna clase de distinción

Estilos de liderazgo (Según Goleman, Boyatzis y McKee)

De acuerdo a Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anne McKee, especialistas en liderazgo emocional, los gerentes trabajan entorno a lo que son seis estilos de liderazgo. Cada uno de estos estilos de liderazgo están representados por métodos específicos que son aplicables en ciertas situaciones, por lo que un líder no debe ceñirse solo a uno de estos estilos. La clave está en la capacidad de adaptarse a todos ellos según más convenga.

1. Commanding o al mando: Este estilo es conocido por exigir el cumplimiento de las tareas de inmediato, es un “Hazlo lo que te digo”. Sirve para los tiempos de crisis, o cuando es necesario iniciar un cambio de tendencia, también lo hace para manejar a los empleados que son problemáticos y no desean colaborar. Sin embargo, este estilo no funciona cuando no se está en una crisis, porque los empleados consideraran este estilo como uno molesto. Un consejo, es que se analice muy bien cuáles son las verdaderas crisis, y cuáles no para poder aplicarlo con éxito.
2. Visionary o visionario: Sirve para movilizar a las personas hacia una determinada visión, es un «Ven conmigo». Sirve cuando es tiempo de cambios que necesitan para su éxito de una nueva visión o se requiere de una dirección clara para funcionar. Este estilo no funciona cuando la visión que se tiene es una que se encuentra lejos de la realidad, por lo que con facilidad bajará la moral del equipo de trabajo. La clave de este estilo es una visión clara del futuro, una que sea alcanzable, concreta y directa.
3. Affiliative o empático: Entre los tipos de liderazgo este el encargado de crear armonía y vínculos emocionales, es del tipo «La gente es lo primero». Y sirve sobre todo cuando es necesario curar divisiones en un equipo, también lo es para motivar a las personas cuando están atravesando circunstancias estresantes. Con este estilo no está bien exagerar porque lo que produce es falta de dirección, y por lo tanto puede resultar en rendimientos mediocres. La clave para ejercerlo bien, es establecer un equilibrio certero.
4. Democratic o demócrata: En este estilo el líder logra el consenso mediante la participación de todo el grupo, es del tipo «¿Qué piensas?». Lo mejor es usarlo cuando se desea generar aceptación o para conseguir información valiosa de los empleados. No es la mejor opción cuando las decisiones colectivas no son las más necesitadas.
5. Pacesetting: Aquí se procede a establecer estándares de rendimiento altos, siendo del tipo «Haz lo que hago, ahora». Es la mejor alternativa a usar para obtener resultados

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

que sean rápidos, y cuando se tenga interés en formar un equipo que esté muy motivado y que sea en extremo competente. No debe usarse con frecuencia porque crea desmotivación dentro del equipo. Un consejo para desarrollarlo, es dejar que los integrantes del equipo hablen mucho más, bridarles autonomía para que tengan sus propias decisiones.

6. Coaching: Es usado con el fin de un mejor desarrollo para el futuro de los integrantes, es del tipo «Prueba esto». Y debe ser usado para ayudar al empleado a mejorar su rendimiento o en tal caso, a desarrollar fortalezas que sean impuestas a largo plazo.

6 mitos sobre el liderazgo

Existe mucha información acerca de lo que está o no está bien en materia de liderazgo. No obstante, este exceso de información ha sido el responsable de la creación de muchos mitos con respecto a la forma correcta de establecer una posición de líder.

Es por eso, que conocer cuáles son los mitos más difundidos sobre el liderazgo es una buena forma de evitar caer en los mismos. Estos son los más populares:

1. “Todos los manager son líderes”: Esto es falso debido a que el management es más bien una subcategoría del liderazgo, y para nada su equivalente. Los managers están capacitados para monitorear y mantener sistemas. Un gran manager debe convertirse en un verdadero líder, que impulse el mejor desarrollo de tu equipo.
2. “Para ser líder, tienes que nacer líder”: Otra gran falsedad porque para ser un líder hace falta mucho más que tener una habilidad innata para el liderazgo, más bien debe colocar en práctica esta habilidad para ser un líder ejemplar. Por ejemplo, no porque alguien tenga una buena estatura lo hará una estrella de baloncesto, para ello necesita practicar y practicar.
3. “Los lideres siempre tienen las respuestas correctas”: Cierto, en realidad esta afirmación es cierta porque los lideres están capacitados para hacer siempre las preguntas correctas, y saben dónde encontrar las respuestas indicadas. Al notar que tu equipo te entrega en constancia respuestas, estás impulsando su capacidad de pensar.
4. “Un líder siempre debe mandar”: Falso, para que un equipo pueda funcionar hace falta de la cooperación y confianza de todos, algo que se puede dar si se tiene a la cabeza un líder y no un jefe que se dedica solo a dar órdenes.
5. “El liderazgo es sobre ambición”: Falso, si bien la ambición no es mala, llega a serlo cuando las acciones que se realizan, solo lo hacen en favor a ti. Al hacer esto en definitiva no se está liderando. Más bien ocurre cuando por medio de esa ambición todos se benefician. En esta situación sí se está logrando un buen liderazgo.
6. “Todos pueden liderar”: Y para finalizar esta lista, una gran verdad, es cierto que todos pueden liderar siempre y cuando tengan el deseo de hacerlo. También hay que entender que no se puede obligar a nadie a liderar porque es la voluntad un factor clave para esta acción.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Liderazgo en la era digital: ¿Cómo ser un líder en una época tan compleja e incierta como la que vivimos? Modelo VUCA

Ser un líder en plena era digital es un desafío, debido a que hay algo nuevo por aprender todos los días acera de ello. Es entonces cuando se hace indispensable contar con herramientas como el modelo VUCA. Pero,

¿Qué es VUCA?

Este término que comenzó a ser empleado después de la Guerra Fría, implica que vivimos en la época más volátil, incierta, compleja y ambigua de la historia (Volatile, Uncertaninly, Complex, Ambiguous). ¿Y cómo complican estas condiciones al liderazgo?:

- Volatilidad (Volatile): El incremento brutal de cambios enfrentados en el promedio de vida.
- Incertidumbre (Uncertainty): Se refiere a la ausencia de previsibilidad de los acontecimientos. En este caso más específicamente a la edad de la convergencia.
- Complejidad (Complex): Es la confusión generalizada, no tener clara cuál es la causa y efecto entre las generaciones que comienzan a trabajar.
- Ambigüedad (Ambiguous): Es la ausencia de precisión en la realidad. En este caso, la transformación dramática que supone la globalización y la automatización.

Todo esto, como sabrás representa un reto, porque ser un líder ha dejado de ser en muchos aspectos los mismo que hace unas décadas atrás. Un buen líder tiene que estar a la vanguardia de su entorno, y en el caso de no ser capaz de ello, se enfrentará con una dura realidad.

Pero no todo es negativo, porque aunque es complejo, también es una oportunidad para crecer y desarrollarse como un líder de una nueva generación. Una acostumbrada a los cambios y que no le teme a los desafíos improvisados.

https://economiatic.com/liderazgo/

Trabajo en equipo, Qué es?

El trabajo en equipo es, en primer lugar, una evolución cualitativa de los grupos de trabajo. Es una manera organizada de trabajar entre varias personas con el fin de alcanzar metas comunes. En el trabajo en equipo las habilidades de los integrantes son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes. Como resultado, logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.

Definición de trabajo en equipo

Si bien existen varias definiciones de trabajo en equipo nosotros proponemos la de Katzenbach (2000) y Smith (2000):

El trabajo en equipo se define como un «número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables.»

Características del trabajo en equipo

- Existe la presencia de un líder, que guía y conduce el equipo, pero no lo controla. El rol de liderazgo es compartido.
- Las reuniones son debates abiertos donde los miembros colaboran en las soluciones de problemas.
- Clara cohesión, espíritu colectivo concentrado en las tareas y satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo.
- El trabajo se discute, se realiza en conjunto y reina la cooperación entre los miembros. Todos son el “motor” del equipo.
- Los integrantes tienen responsabilidad por ellos mismos al igual que por el equipo.
- El desempeño se mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
- Innovación constante: Se mejoran los procedimientos existentes o se inventan nuevos. Se busca obtener los mismos resultados o mejores con menos recursos.
- Entre todos se logra una integración armónica de las funciones y actividades a desarrollar.

Diferencias entre trabajo en equipo y trabajo en grupo [cuadro comparativo]

Muchas veces de manera errónea se utilizan los términos «grupo» y «equipo» indistintamente. Las diferencias entre grupo y equipo de trabajo son muchas, especialmente, si se habla de resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. En contraste, el de un equipo incluye los resultados individuales y el producto del trabajo colectivo. Es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

A modo de resumen te dejamos con un cuadro comparativo que recoge las principales diferencias entre ambos conceptos.

Atributos	**Equipo**	**Grupo**
Liderazgo	Compartido por el equipo.	Propiedad de una persona.
Comunicación	Abierta	Con el líder, no circula entre los miembros.
Responsabilidad	Individual y colectiva	Individual
Habilidades	Son utilizadas para conseguir el proyecto en su conjunto.	Cada miembro las utiliza para cumplir únicamente el rol o tarea que previamente se le ha asignado.
Resultados	Fruto del esfuerzo colectivo del equipo.	Fruto de la suma de contribuciones individuales.
Forma de trabajo	Interdependiente: Se trabaja en pro de los objetivos personales y del equipo.	Independiente: Se trabaja en pro de dar cumplimiento a las tareas personales asignadas.
Conflictos	Se resuelven por medio de la confrontación colectiva.	Se resuelven por medio de la imposición.

Profundiza más en:

Las 5 c del trabajo en equipo

Es primordial buscar constantemente vías para que los negocios y las empresas sean cada vez más productivos y competitivos. Uno de los caminos que se han encontrado es lograr que los equipos de trabajo estén más unidos y sean más eficaces. O, dicho de otra manera, trabajen en

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

equipo. Por esta razón, muchos expertos han buscado la mejor forma de hacer que el trabajo en equipo funcione de forma eficaz.

Tom Peters, considerado para muchos, el padre del Management moderno, estudió los factores necesarios para que los equipos alcanzaran un alto rendimiento. En sus hallazgos detectó cinco componentes del trabajo en equipo necesarios para lograr un alto desempeño: las cinco c del trabajo en equipo.

Complementariedad

Cada miembro debe poner sus habilidades y conocimientos diferenciales al servicio del equipo. Esto permite alcanzar logros que de manera individual no sería posible.

Coordinación

El líder debe conocer las potencialidades de cada uno de los miembros. De esta manera, podrá asignar cada una de las tareas a la persona idónea para realizarla.

Comunicación

Se considera un elemento esencial para coordinar las acciones individuales y colectivas del equipo. Es necesaria una comunicación abierta, clara y oportuna. Así, cada miembro conoce qué tiene que hacer y cómo hacerlo.

Confianza

Los integrantes deben creer en sus capacidades y en las de los demás para el logro del objetivo común. El líder debe explicar de manera clara y concisa el proyecto al equipo, las labores que realizará cada persona y cuál es el objetivo final que se quiere conseguir. Es importante destacar que la confianza no se genera en «un abrir y cerrar de ojos». Por eso, es importante cuidarla y crearla poco a poco.

Compromiso

Se debe priorizar las necesidades e intereses del equipo por encima de los intereses personales. Los miembros del equipo deben poner sus capacidades y talentos al servicio del grupo.

Roles en un equipo de trabajo

De acuerdo con Stephen P. Robbins, en su libro Comportamiento Organizacional, «cada equipo tiene necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles.» Robbins identifica nueve roles potenciales en los equipos (en muchos equipos, los individuos juegan roles múltiples).

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

LOS ADMINISTRADORES NECESITAN ENTENDER LAS FORTALEZAS INDIVIDUALES QUE CADA PERSONA APORTA AL EQUIPO, SELECCIONAR A SUS MIEMBROS CON ESTAS EN MENTE Y HACER LAS ASIGNACIONES DE TRABAJO QUE SE AJUSTEN CON LOS ESTILOS QUE PREFIEREN ESTOS.

A continuación, los nueve roles en un equipo de trabajo.

a. Integrador: Coordina e integra.
b. Creador: Inicia las ideas creativas.
c. Asesor: Estimula la búsqueda de más información.
d. Salvaguarda: Libra las batallas externas.
e. Controlador: Examina los detalles y refuerza las reglas.
f. Productor: Da dirección y seguimiento.
g. Organizador: Proporciona estructura.
h. Asesor: Ofrece análisis amplios de las opciones.
i. Promotor: Celebra las ideas una vez iniciadas.

Ventajas del trabajo en equipo

Las ventajas del trabajo en equipo son innegables. El trabajo dentro de un equipo bien cohesionado, tiene importantes beneficios tanto para los individuos como para las organizaciones. Pero cabe destacar que para que un equipo las disfrute deberá contar con una buena organización. Además, que los objetivos trazados sean realmente comunes, comprendidos y aceptados por todos los miembros. Veremos algunos aspectos positivos de trabajar en equipo tanto para los individuos como para las empresas.

Beneficios para los individuos:

- Afiliación: Ayuda a los individuos a sentirse parte de algo.
- Tensión: Se labora con menos tensión, estrés y disminuyen las frustraciones, ya que el trabajo compartido por todos.
- Mayor aprendizaje y creatividad: Pues se comparten los conocimientos y la información. También se dispone de más puntos de vista en los procesos de toma de decisiones.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Logra una mayor integración entre las personas, promoviendo el desarrollo de las relaciones interpersonales, la equidad, la amistad y la colaboración.

Beneficios para las empresas y organizaciones:

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Mayor productividad: Como resultado de tomarse las decisiones por consenso, la cantidad y calidad del trabajo aumenta. Además, hay una mayor aceptación de estos acuerdos.
- Mayor aceptación: Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Crece el flujo de conocimiento e información entre los trabajadores, lo cual conduce a mejores ideas y determinaciones.
- Al ser más diversos los puntos de vista surgen nuevas formas de abordar los problemas.
- Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los demás trabajadores.
- Se acentúa el empoderamiento y el compromiso del personal de la empresa.
- Importancia del trabajo en equipo
- Crea sinergias: Los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros.
- Fortalece a las empresas ante el cambio: Los equipos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de crisis. Las sinergias empoderan a las empresas ante los cambios que puedan surgir.
- Establece estructuras más flexibles y participativas: Se depende menos de las jerarquías y los integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Aparte, son el escenario perfecto para valores como la solidaridad, la colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la empresa en su conjunto.
- Refuerza la responsabilidad: Cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado.
- Fomenta el desarrollo de habilidades sociales: Las dinámicas que se producen dentro de los equipos de trabajo permiten a los integrantes desarrollar habilidades sociales. Algunos ejemplos son empatía, comunicación eficaz y resolución de conflictos.

Actitudes para trabajar en equipo

- Autocrítica: Buscar la mejora continua.
- No se critica lo mal hecho, sino lo que se puede cambiar.
- Responsabilidad.
- Saber que deben contribuir al éxito del equipo. Y también, a la defensa de los compañeros.
- Lealtad con los demás miembros.
- Buscar el beneficio conjunto.
- Capacidad para relacionarse cordialmente con los demás miembros del equipo.
- Iniciativa y optimismo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

- Ver las cosas con espíritu positivo.

Recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo

El trabajo en equipo se establece por una necesidad. Además, se espera que produzca mejores resultados. Pero no debe suponerse que mejorará de manera automática su productividad. Al equipo se le debe brindar apoyo. Los responsables deben desarrollar y administrar el equipo realizando acciones de mejora continua.

- Establecer metas claras y comprensibles para todos los miembros. Todos los integrantes deben conocer qué se espera que logren. También deben comprender cómo trabajarán juntos para conseguirlo.
- Conformar el equipo por sujetos competentes. Es decir, miembros con habilidades útiles. Estos deben poseer las capacidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos comunes deseados.
- Construir y conservar confianza recíproca entre los miembros.
- Estimular una buena comunicación interna entre los miembros del equipo. Deben compartir entre sí ideas y sentimientos de manera rápida y eficaz.
- Posibilidad de negociaciones. Los integrantes deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias. Deben tener oportunidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
- Mantener un liderazgo adecuado y renovado: guiar y apoyar al equipo sin controlarlo. Debemos ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial, aumentar su autoconfianza y aprovechar sus cualidades.
- Ofrecer un clima laboral de apoyo desde todas las partes de la organización. Brindarle al equipo la capacitación adecuada, los recursos necesarios, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo, etc.

https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/

Talento humano, qué es la gestión del…?

La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

También se le conoce como gestión del capital humano o gestión de recursos humanos. Este enfoque del manejo del recurso humano de una organización busca no solo emplear al personal más calificado y valioso, si no también se concentra en la retención.

¿Por qué? Pues la razón es bastante simple. Dado que los procesos de reclutamiento y selección, de desarrollo y capacitación son tan costosos para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Papel de la gestión del talento humano

Los gestores del talento humano se ocupan de desarrollar e incorporar a su empresa a aquellos trabajadores que se consideren tienen más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones. Son, en definitiva, una figura muy valiosa para potenciar el talento de los empleados.

En 2001, los precursores de este término Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro La guerra por el talento (War for talent), en este libro explican tres postulados de la gestión del talento humano, a saber:

- La gestión del talento humano tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.
- La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.
- La competitividad aumenta en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo.

Puntos clave en la gestión del talento humano

El área de gestión del talento humano debe identificar a sus clientes internos, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en aras de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes internos.

Las partes clave en la gestión del talento humano podrían resumirse como:

- Reclutamiento, proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento; y el reclutamiento efectivo del talento basado en un diseño de employer branding.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

• Incorporación a la empresa. Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización y debe venir de la mano de un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos.

• Desarrollo de actividades orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.

• Evaluación de 360º. Esta herramienta proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.

• Programas de reconocimiento e incentivos. Es un método para reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización.

• Definición de competencias, identificar los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que poseen los empleados con éxito.

• Y finalmente la retención, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

En nuestro país, desde hace varios años se ha venido manifestando una tendencia, tanto en medianas y grandes empresas, en la que los ejecutivos de recursos humanos tienen cada vez más protagonismo en la toma de decisiones organizacionales, y en la gestión estratégica de personas alineadas a objetivos empresariales.

La captación y retención del talento humano es una estrategia fundamental para las empresas competitivas y que están en constante crecimiento. El recurso humano -los colaboradores- desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. Una organización con talentos es más competitiva y dispuesta a enfrentarse a nuevos retos.

https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/

Supervisor, Concepto de

Supervisor, en el origen del término, nos remite a varios términos tomados de la lengua latina: el prefijo "super" que indica una posición destacada o superior; "visus" que se traduce como "visto", más el sufijo de agente, "or".

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Supervisar significa mirar desde arriba. La madre o la maestra supervisan las tareas de los niños, o el ama de casa supervisa las actividades de su empleada doméstica. Significa controlar para que el trabajo se cumpla de manera eficaz. El supervisor es aquella persona que en una empresa observa y dirige al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones, asignándole los medios y recursos adecuados, y un plan de acción, coordinando equipos de trabajo, para obtener la mayor rentabilidad empresarial.

La misión del supervisor es técnica: implica organizar, inspeccionar, planificar y motivar al personal, respetarlo, evaluarlo, capacitarlo, aprovechar lo mejor de cada empleado, estimular la actitud colaborativa, escuchar al personal y orientarlo, organizar los elementos materiales, la materia prima y las máquinas, para maximizar su rendimiento. Un supervisor debe ser capaz de conducir un grupo, de ejercer su autoridad con respeto por sus subordinados, por lo cual él mismo, a pesar de que debe contar con experiencia, debe capacitarse, ya que no sólo es una tarea basada en experiencias previas, sino en metodologías y principios racionales; debe dar órdenes claras y precisas, conocer las tareas, priorizarlas de acuerdo a su importancia, y poder visualizar posibles soluciones a los problemas. El supervisor es guía, consejero, maestro, orientador, por lo cuál debe reunir las condiciones de estudioso, creativo, responsable, de carácter estable, y ser creíble.

En la jerarquía administrativa, los supervisores ocupan la cúspide, juntamente con los gerentes, ya que ambos revisten calidad de líderes, y entre ellos deben tener amplia comunicación, a efectos de trabajar en conjunto, para el bien de todos.

Hay supervisores de ventas, de compras, de seguridad, de producción, de logística, de calidad, técnicos, de equipos, etcétera. Sobre ellos recae una gran responsabilidad, ya que es a ellos donde se diriguirán los reclamos, si los hubiera.

Ejemplos de uso: "Mi supervisor tiene mal genio, y si llegamos tarde al trabajo se enoja mucho", "Pondré un supervisor para que controle el trabajo de los albañiles, pues me parece que están tardando demasiado en terminar la obra", "Hice mi trabajo sin supervisión de nadie, y como no tenía experiencia, es posible que tenga varios errores" o "Bajo mi supervisión, mis hijos realizan sus tareas escolares en tiempo y forma, y son excelentes alumnos".

https://deconceptos.com/ciencias-sociales/supervisor

Supervisor eficaz, Características de un

Cuando le pregunto al grupo, en una sesión de capacitación, cuáles serán las características de un supervisor eficaz, qué les gustaría ver en caso de que contraten a un supervisor, terminan con una gran lista, como la que sigue.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

A veces incluso piden que esa persona se vista bien, se vea bien, siempre sonría, entre otros.

¿Tu qué agregarías o eliminarías de esta lista?

Sabe cómo comunicarse

Sabe cómo escuchar y observar

Es un buen líder: guías y motiva

Es un jugador de equipo

Está orientado a resultados

Se mantiene enfocado en los objetivos

Improvisa y tiene iniciativa

Es organizado y versátil

Es creativo

Es un buen mediador

Respeta a todos

Es honesto

Es sensible a las necesidades de los demás

Toma decisiones

Es un buen negociador

Conoce de aspectos legales

Utiliza bien las computadoras

Resuelve conflictos

Controla su estrés, agresión y frustración

Es un buen entrenador

Busca ayuda y apoyo

Reconoce sus errores

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Una vez que terminan de escribir esta lista, les doy una autoevaluación que incluye la mayoría de estas características y les pido que evalúen cómo se ven a sí mismos en contra de esta lista. Muchos ven que a veces están lejos de ser un supervisor efectivo.

Cómo te evaluarías?

https://betteremployees.net/caracteristicas-de-un-supervisor-eficaz/

SUPERVISOR, 5 PRINCIPIOS PARA UN BUEN

Un jefe, encargado o quien tenga a su cargo la coordinación de un equipo de trabajo nunca puede eludir la responsabilidad que el ha sido asignada.

La clave de una buena supervisión es considerar cinco principios fundamentales que generalmente son ignorados o mal interpretados. Cuáles son?

1. Delegación de autoridad

Un Supervisor puede delegar su autoridad pero nunca su responsabilidad. Muchos supervisores les cuesta delegar su autoridad (tienen temor a lo que hagan los integrantes de su equipo). Este es un síntoma de inseguridad. En el otro extremo están los que delegan totalmente su autoridad (se desentienden del trabajo).

El Supervisor efectivo es el que se encuentra el punto entre estos dos extremos.

2. Unificación de mando

Todo trabajador debe tener solamente un Supervisor. Ignorarlo crea conflictos y confusiones.

3. Número limitado de colaboradores

Hay un límite de la cantidad de gente que puede trabajar con un solo Supervisor promedio. Convenientemente no debe dirigir a más de 10 personas.

4. Tareas relacionadas

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Esto quiere decir que las tareas de un trabajador deben ser similares o relacionadas en su naturaleza. Cuando se tienen obligaciones diferentes puede sentirse que no se tiene una responsabilidad concreta de la cual sentirse orgulloso.

5. Prever sustitutos para las ausencias

Qué características debe tener el sustituto? El sustituto debe tener habilidad para pensar, ambición, perspectiva o consciencia de la gente. Y un Supervisor deberá saber distribuir bien las tareas, delinear cualquier problema, dejar que las personas de su equipo piensen por sí mismo, enseñar cómo ayudarse y desarrollar sentimientos de lealtad hacia el trabajo y la seguridad.

Fuente: Consejo Interamericano de Seguridad.
https://institutoipes.edu.ar/2015/11/04/5-principios-para-un-buen-supervisor/

Supervisión, Principios de y el supervisor

La supervisión como muchas dentro de nuestra industria, es una actividad basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos que ya sea de forma directa o no intervienen en la producción de bienes, servicios y productos realizados para la satisfacción de un mercado cada día más exigente, y que a través de su utilización contribuye al éxito de la empresa.

Hoy más en día, requerimos hombres con capacidad de producir en un ambiente motivador para sus colaboradores.

Para supervisar requiere: planear, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente, así mismo, nos pide constancia, perseverancia y dedicación aunado a la necesidad de contar con habilidades interpersonales.

La Supervisión es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en un dentro de un área de trabajo específica. Incluye un proceso de compilación de la información sobre cada uno de los aspectos de los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando el los avances de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipi de trabajo, haciendo uso de sistemas, trayendo como consecuencia el registro y una sana comunicación de la información correcta hacia todos los involucrados dentro del proyecto.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

La distribución correcta de la información contribuye a la idónea toma de decisiones para el funcionamiento de un sistema de trabajo.

Propósito

La supervisión es de vital importancia para el proceso administrativo y nos ayuda a dirigir nuestros proyectos por la ruta más adecuada hacia nuestros objetivos.

La supervisión proporciona información que puede ser útil para:

1. Analizar la situación de la empresa y de su avance
2. Determinar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente
3. Identificar los problemas a los que se enfrenta el sistema y encontrar soluciones y áreas de oportunidad
4. Asegurar que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en tiempo proyectado
5. Utilizar las lecciones y la experiencia obtenida en el día a día
6. Determinar si la forma en que se planeo el programa es la mas adecuada para resolver los problemas y la alcanzar la proyección esperada

Objetivos de la supervisión

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

Papel del supervisor

Una supervisión eficiente exige no solo conocimientos, también habilidades, visión y previsión.

El éxito del supervisor generalmente determina el éxito de los proyectos y objetivos de la organización.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El papel del supervisor se divide en dos categorías de responsabilidades que en sus funciones básicas son facetas diferentes de una misma actividad por lo que no puede llevar a cabo una al prescindir de la otra. Estas facetas son:

Los principios del supervisor

Aplicación de los métodos de la supervisión

Ambas deben contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Concepto de supervisor

El término supervisor es aplicable en todos los niveles de la administración que dirigen las actividades de otros. Del supervisor depende la calidad del trabajo, el rendimiento de los colaboradores bajo su cargo, la motivación a cada uno de ellos de manera individual y por supuesto, la actitud ante los clientes internos y externos. El supervisor tiene como responsabilidades evaluar y coordinar el trabajo de todos sus trabajadores.

Actualmente el supervisor deja de ser un operador y es el líder del grupo, debe especializarse en el comportamiento del ser humano.

Características del supervisor

- Conocimiento del Trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, losa costos esperados, los procesos necesarios, etc.
- Conocimiento de sus Responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- Habilidad Para Instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- Habilidad Para Mejorar Métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- Habilidad para Dirigir: El supervisor debe liderear a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

Supervisión y colaboración

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

El supervisor debe expresar confianza en su equipo de trabajo haciéndoles saber que la empresa no los hubiera contratado si tuviera la certeza de que son capaces de realizar las funciones propias de su puesto.

Generalmente cada supervisor tiene preferencia por algún colaborador lo cual no es recomendable ya que propiciará inconformidad en el resto de sus compañeros de trabajo y eso pone en peligro la productividad de la organización.

Los 10 mandamientos del supervisor

1. Analice y programe el empleo de su tiempo. El tiempo es su más precioso recurso y, además, irrecuperable. Se avaro con él.
2. El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas. Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.
3. La buena supervisión es aquella que logra un justo equilibrio entre los derechos e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios. Busque siempre este equilibrio.
4. Supervisor sensato es el que mantiene una honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al objetivo de obtenerse beneficios crecientes. No sacrifique el porvenir de la empresa para mostrar este año utilidades espectaculares.
5. No concentre funciones. Asuma el riesgo de delegar. Así desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.
6. No es posible el desarrollo de una empresa sin el desarrollo de sus recursos humanos. Sea un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores.
7. Como miembro del sector dirigente más dinámico de la sociedad, el supervisor debe estar a la vanguardia en la permanente adquisición de conocimientos. Manténgase al día en formación / información.
8. Todo negocio tiene sus líneas productivas básicas. Cuando piense en el desarrollo de nuevas líneas, no desperdicie lo cierto por andar detrás lo incierto. Sueñe un poco pero jamás deje de ser hombre realista.
9. Los actos y ventajas indebidos impugnan a la integridad moral. No viole los principios éticos ni aun en beneficio de la empresa, será su mejor decisión de supervisor.
10. Todo no ha de ser negocios, no caiga en la unídimensionalidad. Enriquezca su vida en el amor y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la naturaleza; y en la atención y el entusiasmo por otros valores humanos.

Conclusión

Cualquier persona con la responsabilidad de dirigir grupos de trabajo dentro de una organización, debe conocer el comportamiento humano y adquirir habilidades para desarrollar el talento de sus colaboradores, Su equipo de trabajo tiene amplias expectativas de su supervisor, así mismo, el supervisor tiene expectativas de su equipo de trabajo, pero

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

no debemos olvidar que el líder, es el supervisor, el motivador es el supervisor, el que debe tener la capacidad para satisfacer las necesidades de aquellos que lo necesiten debe ser el supervisor.

El supervisor debe tener habilidades para el logro de los objetivos, saber establecer prioridades, diseñar planes de acción y tomar decisiones, así como organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal.

Fuentes
/segunalgunosautores.htm
Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.
Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10 ª ed.) México: McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.
Chiavenato, Idalberto. (2001. Administración, proceso administrativo. (3 ª ed.) México: McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.
Stoner, James A.F. (1996. Administración (6 ª ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
Werther, William B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4 ª ed.) México: McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.

https://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/

- Retroalimentación.

15 formas de o dar feedback a los estudiantes

El artículo 15 formas de dar feedback a los estudiantes, con el que se busca entregar herramientas orientadoras a los docentes, de manera de que instalen este importante proceso en su práctica docente cotidiana.

En el artículo se enfatiza la importancia del lenguaje a utilizar, incluyendo el lenguaje corporal; el rol de que debe asumir tanto el docente como el estudiante, las posibles instancias o formas de realizar la retroalimentación, los

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

focos en los que se debe profundizar, No pretende ser más que una guía orientadora con una serie de sugerencias de estrategias que cada docente podrá adaptar de acuerdo a su contexto o realidad.

¿Qué es la retroalimentación entre docente y estudiante?
La retroalimentación consiste en una respuesta verbal, escrita o gestual por parte del docente en relación al desempeño o comportamiento de un estudiante. Su objetivo es potenciar al estudiante para que obtenga buenas calificaciones confiando en sus capacidades para resolver un problema. Si la retroalimentación es negativa, el estudiante se desalentará y puede atenuar su esfuerzo desinteresándose por la materia o abandonándola

Consideraciones para la retroalimentación o feedback:

1. Énfasis en los aspectos positivos
La devolución sobre el desempeño debe basarse en lo que se está haciendo bien para propagar esa actitud. Aquello que se está ejecutando con imprecisión o de manera incorrecta, debe incluirse paulatinamente y con tono amable para que el estudiante crea en su capacidad de corregirse.

2. Pertinencia de la retroalimentación
Es imprescindible que el estudiante reciba un feedback en el momento más oportuno, por ejemplo, después de una evaluación. El resultado de la prueba será la excusa perfecta para ahondar en los temas que maneja a la perfección y los que requerirán más dedicación. Si se espera muchos días después de la evaluación, el estudiante no recordará por qué resolvió un ejercicio de tal manera u ofreció determinada respuesta.

3. Necesidades individuales
En un aula conviven distintos tipos de estudiantes y cada uno debe recibir un feedback que se corresponda a su personalidad para que el efecto sea positivo. Algunos precisarán un pequeño empujón para mejorar su nivel y otros deben ser tratados con extrema suavidad para preservar su autoestima.

4. Preguntas de guía
Normalmente los estudiantes quieren saber cómo se está desarrollando su progreso, pero muchas veces los padres también solicitan una devolución. Existe una guía de preguntas que puede ayudarte a encontrar una respuesta para ambos y son sencillas de recordar.

En primer lugar, piensa en qué puede hacer el estudiante, qué será incapaz de modificar por sus características o cualidades, en qué nivel se encuentra respecto de sus compañeros y de qué manera podrá mejorar su desempeño.

5. Reuniones personalizadas
Organiza pequeñas conferencias de 10 minutos con cada uno de los estudiantes para que tengan la oportunidad de recibir atención personalizada sobre su desempeño. Los alentarás a monitorear su progreso y esperar ansiosos la próxima reunión para determinar si van por buen camino. Requiere una excelente gestión del tiempo por tu parte y es recomendable que lo hagas cuando el resto de la clase está trabajando de forma independiente.

6. Habilidad o conocimiento específico
Las reuniones o instancias de retroalimentación deberán centrarse en una habilidad o conocimiento específico para que los lineamientos a seguir sean claros. Tendrá una visión precisa de lo que se pretende mejorar, en lugar de una lluvia de ideas que refieran a temas generales.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Cada conferencia individualizada puede dedicarse a un aspecto particular para trabajarlo en profundidad durante el corto tiempo que puedes dedicarle a cada uno porque generalmente las aulas son muy concurridas, sobre todo en colegios o universidades públicas.

7. Programación de reuniones
Una modalidad interesante de reunión, es aquellas previamente planeada y acordada con cada estudiante para obtener el máximo provecho del encuentro. Agenda el día y horario con antelación para comunicársela al estudiante, quien traerá preguntas escritas para despejar dudas sobre un tema específico o la evaluación que rindió la semana anterior.

8. Cuaderno de progreso
Destina un cuaderno a registrar el progreso de los estudiantes, tanto a nivel general de la clase como a nivel particular, dividiendo el cuaderno en sectores individualizados. Allí anotarás comentarios semanales sobre cómo se está desempeñando, preguntas que te hizo para comprender sus intereses, problemas de conducta, resultados de pruebas, áreas que debe mejorar y temas que maneja correctamente.

9. Tomar notas
El estudiante deberá escribir los aspectos más relevantes de su devolución, incluso puede destinar un sector del cuaderno para tal fin. De esta forma, tendrá una visión de su progreso que podrá chequear globalmente cada vez que lo desee para repreguntar los aspectos que necesita profundizar.

10. Lenguaje corporal
Controlar tus gestos y movimientos es fundamental para compatibilizar tus palabras con la proyección de tu cuerpo. Un ceño fruncido que denote preocupación puede enviar un doble mensaje al estudiante que está luchando con sus capacidades de resolver un problema. Si la situación es compleja o el desempeño es realmente malo, lo mejor es mantener una expresión neutral.

11. Detalles
Esforzarte para alabar los pequeños detalles que denotan una preocupación genuina del estudiante por cumplir con la materia y consigo mismo. Por ejemplo, seguramente tengas en la clase un estudiante que suele llegar tarde pero una semana logró estar a tiempo. En lugar de reprenderlo por lo que no hizo, reconoce su iniciativa por ser puntual e instalo a mantenerla, haciéndole notar que sus compañeros cumplen.

12. Reconocimiento genuino
Los docentes que repiten “buen trabajo” aunque no se corresponda con el desempeño del estudiante, lograrán que catalogue la materia de “fácil” y apelará al mínimo esfuerzo. Las calificaciones deben ser genuinas, críticas y basadas en lo que el estudiante realmente puede mejorar de acuerdo a sus capacidades intelectuales y el contexto familiar en que está inmerso.

13. Feedback entre compañeros
Enséñales cómo realizar devoluciones entre ellos para que puedan ayudarse cuando la atención personalizada no sea posible. Las apreciaciones deberán estar exentas de juicios o asperezas personales y en su lugar, ser constructivas.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Pueden utilizar notas de post it para registrar su evaluación sobre otro compañero y entregársela para pegar al final del cuaderno o guardar en un sobre. Incluso es posible implementar un sistema de tutorías de pares donde a un compañero le corresponda siempre el mismo estudiante y pueda estar al tanto de su progreso.

14. Segundas opiniones
Los comentarios de otro adulto son útiles para alcanzar una mayor objetividad en la retroalimentación. Pedirle a un director, otro docente o erudito en la temática que lea los ensayos y evaluaciones semestrales, entusiasmará a los estudiantes y te brindará más herramientas para trabajar en su proceso de aprendizaje. Incluso puedes invitar a las personas que participaron para ofrecer un feedback presencial.

15. Comentarios de los estudiantes
Es importante que los estudiantes se sientan parte del proceso, involucrándose con su aprendizaje para desarrollar técnicas que le permitan mejorar el desempeño. Para ello, incentívalos a realizar comentarios sobre su propio progreso y aquello que tu puedes hacer como docente para ayudarlos a elevar su nivel o alcanzar al resto de sus compañeros.

https://educrea.cl/15-formas-de-retroalimentar-o-dar-feedback-a-los-estudiantes/

- Retroalimentacion.

Dar feedback no es siempre una tarea fácil.

Hay muchos factores que debemos tener en cuenta, tales como el momento, la situación/contexto, factores culturales, grado de madurez del receptor, relaciones interpersonales, etc

El objetivo del feedback (o retroalimentación) no es el de criticar lo que se está haciendo mal, tampoco el de adoctrinar al otro sobre como debería hacer su trabajo, el feedback busca ayudar al receptor del mismo a mejorar.

Un error típico en el que caemos la mayoría, es el ser demasiado paternalistas, es decir, destacamos aquello que se está haciendo mal e indicamos «nuestra solución».

Pues bien, un buen feedback no se basa tanto en dar nuestra solución sino en ayudar a que el receptor encuentro su solución.

Para que la retroalimentación funcione adecuadamente y tenga un impacto positivo se han de tomar algunos aspectos en cuenta, con el objetivo de mejorar vuestra técnica os recomiendo que probéis estos consejos:

Crear el espacio y el momento para dar y recibir el feedback.

Debemos ser claros y precisos: Ser descriptivos, no evaluativos.

Evitar ser paternalista

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Evitar interferencias con los motivos intenciones o sensaciones del receptor (no intentar adivinar lo que piensa el otro, sino más bien preguntarle por su situación).

Describir algo sobre lo que la persona realmente pueda actuar.

Una técnica muy extendida para dar feedback «negativo» es la denominada «Shit Sandwich»

Esta técnica consiste en dar primero una retroalimentación positiva, para dar luego la negativa y acabar con otra positiva, dejando así un mejor sabor de boca en la persona que lo recibe.

Todo y que es una técnica muy extendida, creo que es bastante obvia, por lo que yo os aconsejaría centraros más en los puntos comentados arriba y mejorar vuestra técnica en el día a día, al final la práctica hace al maestro 🙂

https://www.ceolevel.com/dar-feedback-5-tecnicas-esenciales-incluido-el-shit-sandwich

- Retroalimentación.

10 ideas prácticas para la empresa.

La retroalimentación es una actividad que puede convertirse en una herramienta de mejora sumamente importante, incluso en una ventaja competitiva, sin embargo su uso ha sido olvidado por muchas organizaciones y en otras se ha tergiversado su verdadero propósito debido a que le han dado mal uso.

El sentido original de la retroalimentación es compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento. Es por ello que el también llamado “feedback” es excelente para eliminar errores, fallas y vicios en los equipos de trabajo, las personas y organizaciones enteras.

A pesar de ello muchas empresas han dejando a un lado la realización de esta práctica. Simplemente no tienen por costumbre revisar y analizar las formas en que se trabaja. Ya sea porque evitan afrontar a sus colaboradores; han tenido experiencias negativas ante implementaciones erróneas de retroalimentación o simplemente porque no se dan el tiempo para hacerlo. En estas instituciones es común que se repitan los mismos errores, ya sea por la misma persona o por alguien más.

También encontramos que las cosas siempre se hacen de la misma forma, pero no porque posean un sistema operativo efectivo, sino debido a que carecen de innovación. En estos casos la falta de comunicación y asertividad se convierten en una banda transportadora como las del equipaje de los aeropuertos, sólo que en lugar de que cada cierto tiempo pase frente a nosotros una maleta, lo que reaparece son las mismas equivocaciones y malas prácticas.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Por otra parte existen empresas que sí practican la retroalimentación, pero el uso incorrecto de este instrumento de comunicación hace que pierda su efectividad y con ello la posibilidad de convertirse en verdaderas organizaciones inteligentes, en las que el aprendizaje constante les permita desarrollar mejores ejecuciones, reducir costos, incrementar la efectividad, innovar, desarrollar equipo de alto desempeño, etc.

Es muy fácil identificar si en nuestra organización ya se ha desvirtuado el sentido original de la retroinformación. Por ejemplo, si cuando se comunica que habrá una reunión para dar retroalimentación lo que se piensa automáticamente son cuestiones negativas entonces vamos por mal camino. Por pensar negativamente me refiero al siguiente tipo de asociaciones mentales respecto a la retroalimentación: “me van a llamar la atención”, “sólo van a criticar mi trabajo y desempeño”; “llegó el momento de tortura y reclamos”; “es el tiempo de venganza”, “tendré que escuchar los consejos de papá o del señor perfecto”; etc. Es una pena que un proceso que puede ser tan enriquecedor y de gran ayuda para generar aprendizaje y mejorar la productividad se convierta en un dolor de cabeza o un espacio para desagravios o criticar el desempeño de alguien más.

Sin embargo no todo está perdido, podemos recuperar el verdadero sentido de la retroalimentación y con ello las ventajas que puede traer a nuestra persona, equipo de trabajo o a la organización entera. Cuando aprendemos a dar y recibir retroalimentación de manera profesional abrimos las posibilidades de mejora y podemos crear una gran ventaja competitiva en nuestra empresa.

Recordemos que en la actualidad una de las virtudes de las empresas exitosas consiste en sistematizar sus procesos de aprendizaje y para obtenerlo necesitamos capitalizar nuestros aciertos y equivocaciones. Cuando realizamos una actividad relevante o cumplimos un ciclo o proceso es importante analizar qué hicimos bien, qué podemos mejorar y qué debemos evitar que vuelva a suceder, así como identificar qué originó los puntos anteriores. Este es el corazón y propósito de la retroalimentación, cuando no la realizamos o recibimos con actitud propositiva, seguramente lo que habrá serán consecuencias negativas.

Entre ellas una de las más comunes es que las relaciones profesionales se dañan y disminuye la confianza entre los colegas que participaron del tiempo de “retro”.

10 ideas prácticas para tener una retroalimentación efectiva en la empresa.

Veamos pues diez puntos prácticos que nos pueden ser de utilidad para sacar el máximo provecho de los procesos de retroalimentación en nuestras organizaciones.

1. Dar retroinformación debe ser un proceso frecuente

Recordemos que el propósito central es generar aprendizaje y mejoras. Tristemente algunas organizaciones sólo tienen sesiones de retroalimentación cada seis meses o en la evaluación anual de desempeño. Imagine a un tenista o jugador de golf cuyo entrenador sólo le dice qué debe mejorar una o dos veces al año. Sería terrible pues para ese momento seguramente ya perdió muchos torneos. Le debe retroalimentar después de cada torneo o incluso durante el mismo. De esta manera puede corregir a tiempo y mejorar sus resultados de inmediato. En las empresas conviene hacer lo mismo.

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

2. Retroalimentar debe ser algo sistematizado o establecido como norma

Es importante incluir la sesión de retroinformación como parte formal de todo proceso. En proyectos cortos lo recomendable es hacerlo una vez terminados los mismos y en procesos de mayor duración conviene programar varias sesiones, así se pueden ir corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos a lo largo del camino.

3. La retroalimentación no es un debate

Este es un punto que por lo general se olvida y convierte a las sesiones de retroinformación en verdaderas batallas de argumentos. Cuando alguien nos da retroalimentación lo único que debemos hacer es escuchar, anotar y decidir qué vamos a tomar para nuestro crecimiento y que ideas vamos a desechar. Estas sesiones no son para dar explicaciones o justificarnos. Las sesione de trabajo y de análisis son para discutir los puntos, las de retroalimentación no.

4. Cuando damos retroinformación debemos basarnos en hechos

Para mantener la objetividad requerimos describir lo que sucedió, no nuestras interpretaciones y opiniones sobre ello. Verifique antes de hablar si está respaldándose en suposiciones o en acontecimientos comprobables. Recordemos que las personas opinamos con base en nuestras interpretaciones y perdemos objetividad. Para evitar esto debemos comentar los hechos. La manera más sencilla de hacerlo es a través de describir lo que sucedió y citar ejemplos específicos.

5. El proceso ideal es cara a cara

Aunque ahora la tecnología nos permite tener sesiones a distancia lo idóneo es tener estas reuniones en persona para compartir la información mirando a la otra persona a los ojos. Un error común es hablar viendo al techo, el piso, las ventanas, etc. Eso rompe la confianza y disminuye la efectividad del proceso. Si lo va a realizar a distancia es recomendable utilizar el sistema de video para poder ver al otro y no solamente el de audio.

6. Demos retroalimentación sobre cosas que la otra persona puede cambiar

La idea es generar aprendizaje y mejoras, por lo mismo el enfoque de la conversación debe girar sobre situaciones en las que la persona aludida tenga posibilidades de modificar.

7. Debe darse sobre quiénes están presentes

Aunque esto es obvio algunas personas confunden retroalimentar con hablar de los ausentes. Esto no es retroinformación, es chisme. ¿Puede alguien cambiar sus acciones sobre algo que no le han comentando? La retroalimentación debe darse a la persona involucrada.

8. Debe ser oportuna

Esto significa que no debemos permitir que pase mucho tiempo para compartirla. De nada servirá dar “retro” sobre algo que sucedió hace dos meses. Debe hacerse de inmediato para que todos tengan en mente lo citado y puedan corregir rápidamente.

9. Necesitamos hacerlo con la intención de ayudar, no de castigar

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx

Antes de dar una retroalimentación debemos anotar en una hoja los puntos que abordaremos; identificar los hechos que citaremos y verificar que nuestra intención no sea ridiculizar, vengarnos o castigar al otro. Si lo hiciéramos así no sólo esa reunión será inefectiva, sino que también desvirtuaremos el sentido de cualquier retroalimentación que demos posteriormente, pues se correrá la voz de que lo hacemos para perjudicar, no para ayudar.

10. Insertar la retroalimentación en los procesos de mejora continua

Utilicemos las retroalimentaciones como acción común dentro de nuestros procesos de mejora, tanto personales como grupales. Recordemos que no sólo nosotros podemos dar retroinformación, también requerimos recibirla. Ello implica humildad y actitud de aprendiz. Tal vez no nos guste lo que escuchemos, sin embargo seguramente es lo que debemos oír.

Los puntos anteriores son ideas que pueden incrementar la efectividad de estos procesos, mas la parte relevante aparece justo después de ello y consiste en esforzarnos para poner en práctica lo que hemos escuchado y ayudar a quien retroalimentamos para que actúe sobre sus propios retos. A fin de cuentas lo que buscamos es alcanzar mejores niveles de ejecución y resultados.

https://www.gestiopolis.com/10-ideas-practicas-tener-retroalimentacion-efectiva-empresa/

Av. de los Insurgentes Sur 730-Piso 1, Col del Valle Nte, Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, CDMX Teléfono: 5552644556 instituto@apcob.com.mx