



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

Título:

**Diseño Estructura Organizacional Unidad de Cobros de una Oficina de
Abogados.**

Caso: Brito Taveras & Asociados

Sustentantes:

María Virgen Gil Beras	1992-0048
Yajaira Arias	2007-2438
Alexander Ramírez	2010-0705

Asesores:

Lic. Víctor Herrera
Ing. Fructo Almonte

Monografía para optar por el título de
Licenciatura en Administración de Empresas

Distrito Nacional, República Dominicana

Abril, 2016

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCION.....	ix

1. Análisis Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados

1.1. Historia	1
1.2. Misión	2
1.3. Visión.....	3
1.4. Valores	3
1.5. Estructura Organizacional Actual	3
1.6. Necesidad Creación de la Unida de Cobros Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados.....	5
1.6.1. Necesidad Identificada en Mercado	5
1.6.2. Aplicación de Encuestas en empresas utilizan los servicios de cobros.....	6
1.6.3. Análisis de encuestas	6
1.6.4. Objetivos de la empresa con la creación de la estructura organizacional de la Unidad e Cobros	8
1.6.4.1. Crecimiento y Expansión.....	17
1.6.4.2. Rentabilidad	18

2. Conceptos Generales de Estructura Organizacional

2.1. Objetivos de la creación de una estructura organizacional formal.....	19
2.2. Proceso de creación de una estructura organizacional	20
2.3. Concepto de Organigrama.....	21
2.4. Organigramas Estructurales	22
2.5. Organigramas Funcionales	22
2.6. Concepto de Descripción y perfil de puesto.	23
2.6.1. Pasos para la elaboración de descripción y perfil de puestos.	24
2.7. Técnicas para el diseño de organigramas.....	26

3. Diseño de Organigramas y Elaboración de Descripción y Perfiles de Puestos

3.1. Diseño organigrama de la empresa Brito Taveras& Asociados.....	29
3.1.1. Organigramas Estructurales General y de la Unidad de Cobros.	29
3.1.2. Organigramas Funcionales.....	31
3.2. Levantamientos generales para la elaboración de descripción y perfiles de puestos en empresa homóloga.	32
3.2.1. Observación de las funciones de la Unidad.....	32
3.2.2. Aplicación de cuestionario a los empleados.....	33
3.2.3. Entrevista con el Gerente de la Unidad.....	43
3.2.4. Elaboración de Descripción y Perfiles de Puesto de la Unidad	44

4. Entrevista con el Gerente de la Unidad

4.1. Impacto en Clima Organizacional	53
4.2. Beneficios Económicos.....	55
4.2.1. Presupuesto de Inversión Requerido para la Creación de la Estructura:	55
4.2.2. Presupuesto de Ganancias Estimadas	56
4.3. Evaluación de impacto en la rentabilidad de la empresa.....	58

CONCLUSIONES xi

RECOMENDACIONESxiii

ANEXOS..... xi

Anexo No.1 Anteproyecto corregido.

Anexo No.2 Plantilla modelo para encuestas análisis necesidad del servicio en el mercado.

DEDICATORIA

Alexander Ramírez:

Este trabajo se lo dedico a mis padres Licette y Robert que con su ejemplo y esfuerzo me han apoyado en todo momento para alcanzar mis objetivos en especial culminar esta etapa en mi vida.

María Virgen Gil Beras:

Esta monografía, la dedico a mis hijos, a quienes he sacrificado con mi ausencia en las horas que recibía formación docente, los protagonistas de mi historia, el combustible y motor que me impulsan a levantarme cada mañana, mis grandes amores, mis tres mosqueteros.

Yajaira Arias:

Primero a Dios, por hacer su voluntad sobre mí, de que yo pudiera alcanzar este escalón. A él las gracias.

A mis padres, Marcial Arias y Melania mejía por ser el motor y energía en mi carrera y mi vida día a día, por su paciencia y apoyo incondicional para verme realizar este sueño que es de todos.

A mis hermanos marcial Arias, Chabela Arias, Oscar Arias, cesar, Marisela, Joel, y a mi sobrina Oscarlenys Arias, se los dedico de manera especial como muestra y

evidencia de que querer es poder. Aún sin importar tiempo ni la distancias ni las circunstancia.

Doy gracias a Dios por haber puesto en mi camino a mi primera jefa Lic. Maritza Sánchez cuevas, por todos sus consejos, por repetirme una y otra vez que todo en la vida es un sacrificio, por demostrarme que más que una jefa, es una madre y amiga.

AGRADECIMIENTOS

Alexander Ramírez:

Primero a Dios por darme fuerza y voluntad para seguir luchando, para lograr mis metas y poder compartir este momento tan importante con mis seres queridos.

Mis padres por siempre estar ahí y darme el apoyo necesario para que en el mañana sea un hombre de bien, que sin su apoyo no hubieran logrado esta meta con el éxito que la eh alcanzado.

A mi familia por brindarme el apoyo necesario en especial a mis tías Kenia y Violeta por apoyarme y permitirme alojarme en su casa para yo poder cursar la universidad hasta culminar con éxito.

Mis dos compañeras María Virgen y Yajaira por haberme comprendido y permitirme trabajar junto a ellas y lograr juntos esta etapa tan importante en nuestras vidas.

Yajaira Arias:

¡Agradecida de Dios! A él le debo mi vida, todo lo soy y tengo, me dio la inteligencia y la sabiduría para alcanzar con este éxito este gran logro que con mucho esfuerzo y dedicación me ha ayudado a obtener.

Universidad Acción Pro-Educación y cultura (UNAPEC), y cada maestro de esta, por contribuir con mi formación profesional, proporcionarme conocimientos para formarnos como nuevos líderes empresariales en el mundo de los negocios y enseñarme lo que es trabajo en equipo.

A mis padres Melania Mejía y Marcial Arias, por estar siempre a mi lado ofreciéndome su apoyo incondicional y mediante sus consejos motivarme a seguir adelante, para lograr mis metas. He contado con su ayuda y sobre todo me brindaron una educación basada en valores y principios, gracias por sus esfuerzo y dedicación.

A mis hermanos Marcial Arias y Oscar Arias por ayudarme a cumplir mis sueños y darme buenos consejos, y ser mi ejemplo a seguir.

María Virgen Gil:

Primero agradecida de Dios, por darme la fortaleza de emprender y haber llevado hasta el final esta carrera, en conjunto con los demás compromisos profesionales y familiares de mi vida. Cuando sentía desfallecer en El encontraba la fuerza.

De mis padres, a los cuales no pude agradecer por escrito públicamente al culminar mi primera carrera. A ellos que siempre han confiado en mí y depositado toda la confianza en que triunfaré en todo lo que me proponga. Más de una vez sus palabras fueron aliciente para seguir adelante cuando el camino se ponía espinoso. Son los mejores padres del mundo.

A mis maravillosos hijos, por ser mi motor, la luz cuando parece que se me oscurece el camino, la esperanza cuando todo parece que se pierde. Gracias por siempre creer en mí, creer que puedo con todo y así, de paso, me lo he creído y en ocasiones que he pensado que ya no vale la pena, los veo y entiendo que, si vale, porque creen y apuestan a mí.

A mis supervisores Ruth González y Mainel Miranda. La primera, por arriesgarse y darme la oportunidad de pertenecer a su unidad organizacional, aun cuando otros creían que no debía, por no tener un título de grado, aunque si uno técnico a nivel superior, universitario. Al segundo, por su apoyo al concederme poder tomar algunas materias en horario matutino, por cierre de grupos, y en este proceso de monográfico cuando el tiempo apremia, poder concederme días de vacaciones anticipadas para poder avanzar a ritmo.

A mis Hermanos, Santa, Vivian, Juan Francisco y Julissa, por simplemente estar. En momentos súper difíciles que pasaron por mi vida, su apoyo incondicional junto al de nuestros padres. fue un como termo de agua en mitad del desierto, que no me dejo desmayar, ni detenme en el camino por más difícil y árido que parecía.

A mis padres postizos, Moisés y Julia, por sus vigiliias de cada noche, pues no dormían hasta que no ver mi vehículo llegar y por estar siempre pendiente de mis hijos mientras me ausentaba en clases.

A toda la Familia Gil Reyes, porque con el maravilloso legado de unidad, dejado por mi abuela Hilaria Reyes siempre estuvieron ahí para mí.

A mi fallecida, dulce y maravillosa abuela Hilaria Reyes, por su amor incondicional y su fe en mí. Tus oraciones de cada noche aun me acompañan y lo harán siempre. Te amare eternamente.

A la familia Beras Dalmasi, especialmente mis hermosas tías, por siempre llevarme en sus oraciones, las cuales, como las de mi abuela, siempre van conmigo. Los tíos menos expresivos, pero definitivamente presentes, cuando hay que estar.

A mis comadres, Delia y Maribel, porque ellas me motivaron a continuar con mi formación universitaria, me hicieron entender su importancia es la trayectoria laboral que vamos construyendo y las metas profesionales que deseamos alcanzar. Gracias amigas, más que eso, hermanas que me regalo la vida.

A Enrique García, por sus consejos de siempre, tal vez no imagina lo importante que ha sido tu amistad en mi vida, y el respeto y admiración que me inspira. Gracias infinitas, así como a toda su familia por ser parte de mi vida, en las buenas y no tan buenas.

A mis compañeros de monográfico por su acompañamiento en esta última etapa que nos hará merecedores del título de Licenciados en Administración de Empresas. Alexander, agradecida de haber cultivado una nueva y linda amistad.

Yajaira, nada que decir, espero que nuestra amistad perdura por siempre, a pesar de mi roll de mamá gallina, a veces muy gruñona, no dudes nunca que te quiero mucho.

A Ruth Reyes, por su soporte durante esta monografía, al poner a nuestra disposición sus conocimientos y años de experiencia en los procesos de cobros. Gracias también por brindarme tu amistad, de la que espero ser merecedora. Eres un extraordinario ser humano.

A José Elías Brito, por aceptar que la empresa que dirige fuese objeto de esta monografía. Gracias por todas las informaciones proporcionadas que definitivamente hicieron más fácil el proceso investigativo. Realmente esperamos que tenga una exitosa implementación de esta estructura organizacional y que la misma contribuya a incrementar la rentabilidad de su negocio.

A los Asesores, Licenciado Víctor Herrera, Ingeniero Fructo Almonte, Nancy del Jesús y Jaqueline Vega, por su paciencia con un grupo tan numeroso y por transmitir durante las clases de los diferentes módulos sus conocimientos y experiencias. Todos excelentes profesionales.

RESUMEN

Con esta investigación se satisface la necesidad de Brito Taveras y Asociados, oficina de Abogados, de realizar los levantamientos necesarios para formalizar la unidad de Cobros que tiene como meta crear en este año. Las informaciones recabadas identifican la necesidad en el mercado de la creación de esta estructura organizacional para satisfacer la demanda existente de este servicio. Así mismo, luego de identificada la necesidad, se ha documentado la estructura con los organigramas y descripción y perfil de puestos correspondientes, de forma que los roles y responsabilidades queden claramente definidos

INTRODUCCION

En la siguiente monografía desarrollaremos el diseño de la estructura organizacional de una unidad de cobros para la oficina de abogados Brito Taveras & Asociados.

Analizaremos la empresa desde el punto de vista de estructura organizacional actual, evaluaremos la importancia de la creación de una unidad de cobros dentro de una estructura organizacional que sea debidamente formalizada, así mismo, plantearemos los beneficios de la estructura debidamente diseñada y documentada para la oficina Brito Taveras & Asociados.

Diseñar una estructura organizacional, a partir de las necesidades identificadas, debe seguir un proceso estructurado de levantamiento de información, diseño de organigramas a partir de la relación jerárquica de los puestos y análisis correspondientes de los mismos, que dará lugar a las descripciones de puestos.

La ventaja de tener una estructura debidamente organizada consiste en que se encuentran claramente definidos los roles y niveles de mando. Queda explícito las responsabilidades y lo que se espera de cada una de las posiciones.

Durante el proceso de investigación se han recabado ejemplos de diversas descripciones de puestos afines a los que se crearan para Brito Taveras y Asociados, con el objetivo de identificar la formación, destrezas y habilidades que se requieren para los mismos.

Así mismo, se ha realizado entrevista con el Presidente Administrativo de una empresa homologa en el mercado, para levantar todo lo relativo al proceso de cobros y herramientas necesarias para la ejecución de dicho proceso. En este mismo sentido, se sostuvo conversatorio con ex empleado del Departamento de Cobros de un sólido grupo económico en el mercado dominicano, a fin de conocer más sobre el proceso y enriquecer los documentos a elaborar: descripciones y perfiles de puestos de Oficia de Cobros y Supervisor.

La monografía cuenta con 4 capítulos. El primero describe la empresa objeto de estudio, su historia, estructura actual misión, visión y valores, es decir nos da una visión general de Brito Taveras y Asociados. El segundo, describe los conceptos generales que estaremos manejando, relativos a estructura organizacional, con base en lo expuesto por otros autores. En tercer lugar, se entra en materia práctica, con la elaboración de los organigramas generales propuestos y los específicos de la unidad de cobros, así como las descripciones de puestos de las nuevas posiciones creadas con la estructura. Por último, planteamos las ventajas de tener debidamente documentada las estructuras en las organizaciones, así mismo los beneficios que esta nueva estructura podría estar aportando a la empresa.

Capítulo 1.

Análisis Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados

1. Capítulo 1. Análisis Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados

En este capítulo conoceremos a la organización objeto de estudio, Brito Taveras & Asociados, una oficina de abogados dedicada a los servicios legales en general y que, a su vez desea incursionar de forma más agresiva en los servicios de cobros.

1.1. Historia

Brito Taveras & Asociados es una PYME, dedicada a los servicios legales. Fue fundada en el año 2005 por Miguel Ángel Brito Taveras, incorporándose en un futuro inmediato su 3er. Hermano, José Elías y más adelante el menor de los 4 hermanos varones, Miguel Alfredo.

La empresa surge inicialmente como contratista de Valverde Cabrera & Asociados, para casos específicos de Ley de Tránsito, Ley 241. En ese mismo año, continúa sus servicios profesionales de forma independiente, siguiendo con la especialización en asuntos de tránsito.

En el 2007, se inaugura la oficina de Moca, a la cabeza de Miguel Alfredo Brito, con la visita de José Elías Brito 3 veces por semana. Para acentuar su presencia en la provincia, promueven los servicios de cobros, además de su especialidad en Ley de Tránsito

En el 2008 José Elías se instala de forma permanente en la provincia Espaillat y queda, desde entonces hasta la actualidad, como lo que él ha llamado

Presidente Administrativo de la oficina del Cibao. Aunque atiende casos de todo el país, se concentra en la Zona Norte y Cibao Central.

Con el tiempo han desfilado por la oficina varios colaboradores, entre familiares y amigos que, a su vez, son o bien profesionales del derecho o estudiantes de esta carrera.

Actualmente las dos oficinas, la de Santo Domingo y Provincia Espaillat, mantienen el mismo nombre jurídico, pero funcionan como entidades separadas. La oficina de Santo Domingo es dirigida por el Licenciado Miguel Ángel Brito Tavera, abogado, con Maestría en Derecho Penal, más de 15 años de experiencia en casos de Ley 241 y más de 20 años de ejercicio en el Derecho. La oficina del Cibao, como antes mencionamos, es dirigida por el Licenciado José Elías Brito Tavera, con Maestría en Derecho Civil y más de 10 años de experiencia en casos de Ley de Tránsito y así mismo del Derecho en sentido general. En esta última es que se enfoca la presente monografía.

En la actualidad la oficina presta servicios de asesoría en materia de tránsito a importantes firmas de la Zona del Cibao: oficina de Artagnán Pérez Méndez y Martínez franco y asociados, entre otros.

1.2. Misión

Brindar servicios Jurídicos confiables con propuestas concretas, innovadoras, creativas y funcionales, que reditúen en el éxito de los proyectos para nuestros clientes.

1.3. Visión

Ser una de las firmas legales de mayor trascendencia jurídica y social en el país, generando para nuestros socios y colaboradores un crecimiento profesional sostenido y rentable y para nuestros clientes.

1.4. Valores

Honestidad. Nuestras acciones se rigen por la ética profesional y la rectitud.

Lealtad. Nuestros actos siempre serán en defensa de nuestros representados.

Certeza. Nuestros clientes siempre tienen pleno conocimiento de lo que estamos haciendo y el porqué de cada acción.

Verdad. Nunca ocultamos nada a nuestros clientes y no generamos expectativas falsas.

1.5. Estructura Organizacional Actual

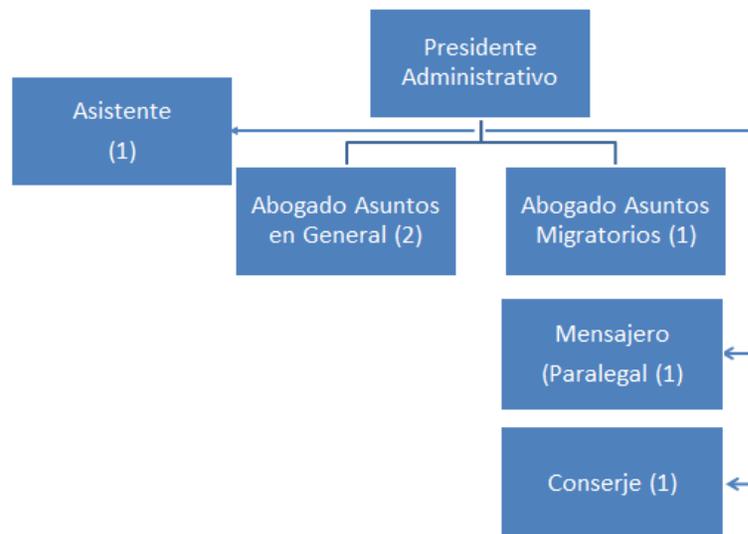
La Estructura actual de la oficina de abogados está compuesta como sigue:

- Presidente Administrativo, abogado con más de 10 años de ejercicio que coordina la asignación de casos en general, entre él y los demás abogados, así como las labores administrativas propias de un gerente y máxima autoridad de una empresa.
- Abogados en General, los cuales se ocupan de la cartera de casos que les son asignados, y a su vez de tareas administrativas también

designadas por el Presidente Administrativo, como parte de sus funciones cotidianas.

- Abogado de Asuntos Migratorios, la cual maneja exclusivamente los casos migratorios.
- Mensajero (Paralegal), tiene las funciones propias de mensajería: entrega y búsqueda de documentos y realización de transacciones bancarias menores.
- Asistente, quien funge como la secretaria del departamento brindando soporte administrativo a todos los abogados y coordinando las actividades del mensajero y la conserje.
- Conserje, la cual se ocupa de la limpieza general de la oficina 3 veces por semana.

Gráficamente, la estructura queda representada como sigue:



1.6. Necesidad Creación de la Unida de Cobros Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados

1.6.1. Necesidad Identificada en Mercado

Dicen que los pueblos son pequeños y todos allí se conocen y se enteran de las principales actividades que acontecen. Este es el caso del Licenciado José Elías Brito Taveras quien, además de dirigir esta empresa, es socio de una Financiera. Este se entera a través de sus socios, ligados al sector de importación y venta de vehículos, especialmente motocicletas, del incremento constante de las ventas financiadas de estos medios de transporte. Nace en él la inquietud de llevar de una manera más formal los procesos de cobros, vendiendo estos servicios de manera subcontratado a otras empresas.

A parte de este conocimiento empírico de la realidad del mercado, las estadísticas de la Dirección General de Impuestos Internos DGII, arrojan un incremento de las ventas de vehículos de motor en la provincia Espaillat, de manera sustancial. Partiendo de que gran cantidad de esos vehículos, sobre todo las motocicletas, son adquiridos con financiamiento, definitivamente que estamos frente a un mercado habido de un servicio que se debe aprovechar.

Más abajo tabla estadística construida con base en informaciones provistas en la página web oficial de la DGII ¹.

¹ Extraído de la página principal de la (DGII) en marzo 30 del 2016: <http://www.dgii.gov.do/informacionTributaria/estadisticas/parqueVehicular/Paginas/parqueVehicular.aspx>

**Crecimiento Parque vehicular de la República Dominicana vs Provincia Espaillat
Según tipo de vehículo y participación porcentual de la Provincia
2013 - 2015**

Tipo	2013		2014		2015		Aumento %		Crecimiento %
	En el País	En Espaillat	En el País	En Espaillat	En el País	En Espaillat	2013/2014	2014/2015	2015 vs 2014
Automóviles ^{1/}	717,087	13,288	741,583	13,559	773,019	14,182	271	623	56%
Autobuses	81,660	1,384	84,772	1,402	88,109	1,444	18	42	57%
Jeep	312,170	7,217	332,788	7,700	357,031	8,494	483	794	39%
Carga ^{2/}	372,238	10,260	381,389	10,355	392,395	10,708	95	353	73%
Motocicletas	1,678,979	49,954	1,803,328	52,815	1,946,594	56,351	2,860	3,536	19%
Volteo	19,165	390	19,400	402	19,593	415	12	13	4%
Máquinas Pesa	19,978	153	20,458	162	20,835	170	9	8	-9%
Otros ^{3/}	14,496	125	14,944	132	15,391	141	7	9	23%
Total	3,215,773	82,772	3,398,662	86,527	3,612,967	91,904	3,755	5,377	30%

Participación porcentual de Provincia Espaillat en Parque Vehicular 2013-2015

Año	Tipo de Vehículo								Total
	Automóviles	Autobuses	Jeep	Carga	Motocicletas	Volteo	Máquinas Pesadas	Otros	
2013	1.85%	1.70%	2.31%	2.76%	2.98%	2.03%	0.77%	0.86%	2.57%
2014	1.83%	1.65%	2.31%	2.72%	2.93%	2.07%	0.79%	0.88%	2.55%
2015	1.83%	1.64%	2.38%	2.73%	2.89%	2.12%	0.82%	0.92%	2.54%

1.6.2. Aplicación de Encuestas en empresas utilizan los servicios de cobros

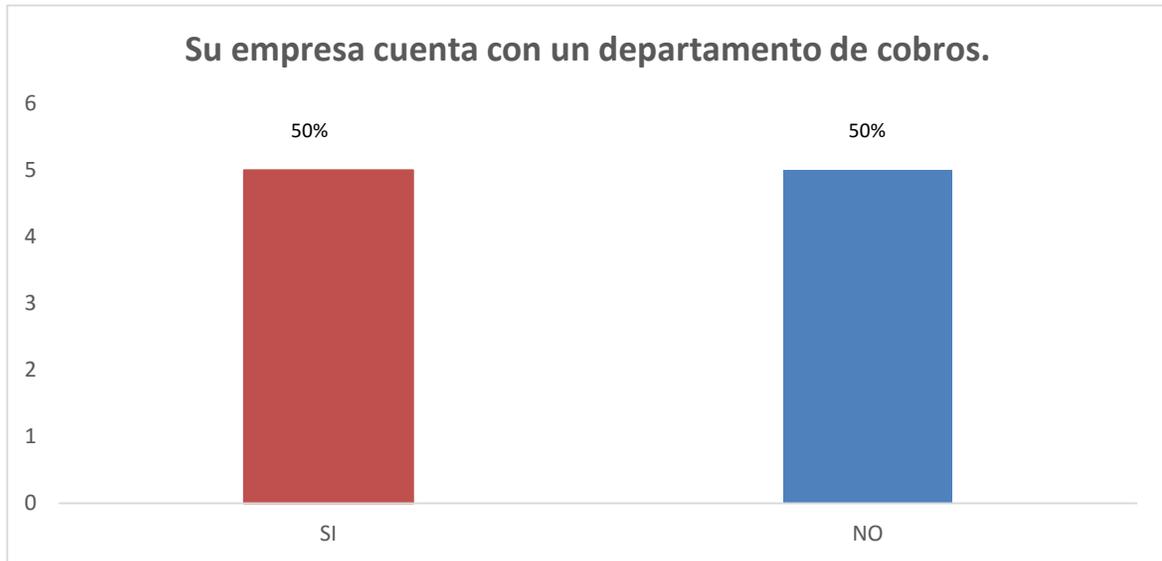
Por sugerencia misma de la Gerencia General de Brito Taveras y Asociados, las empresas seleccionadas de manera aleatoria pertenecen al mercado de financiamiento de motocicletas, por considerarle un nicho en crecimiento. Esto es corroborado con las estadísticas extraídas de la DGII, donde se puede observar un crecimiento importante en los últimos años del parque vehicular de este tipo de vehículos en la provincia Espaillat. Ver anexo no.2 donde se muestra el modelo de encuesta aplicada.

1.6.3. Análisis de encuestas

Veremos ahora los resultados de las encuestas realizadas a diferentes empresas del sector Financieras:

1. Su empresa cuenta con un departamento de cobros.

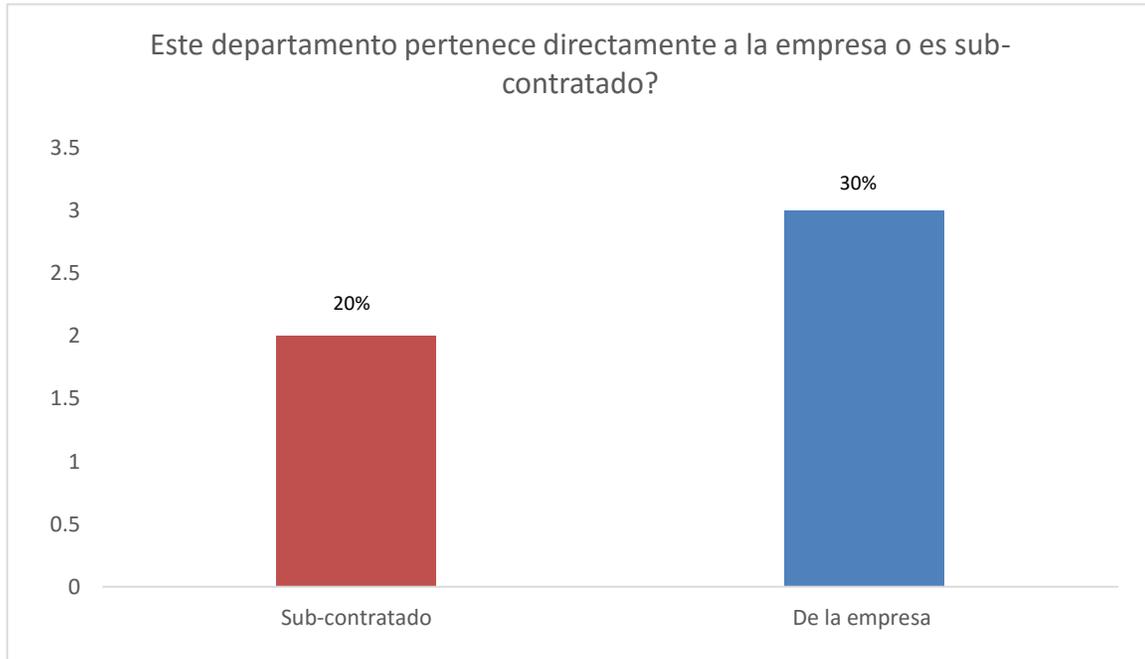
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
Total	10	100%



El 50% de las empresas entrevistadas cuentan con un departamento de cobros, mientras que el otro 50% no cuenta con este.

2. Este departamento pertenece directamente a la empresa o es sub-contratado?

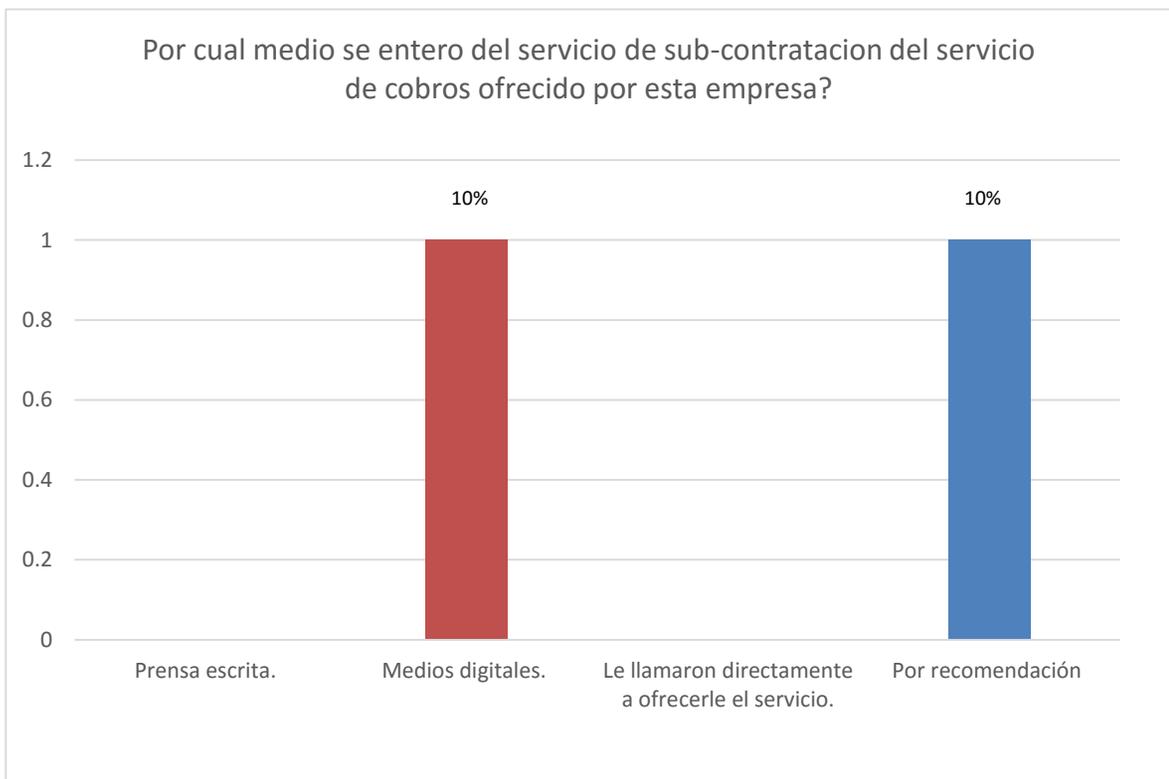
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sub-contratado	2	20%
De la empresa	3	30%
Total	10	50%



20% de las empresas encuestadas dijeron tener estos servicios subcontratados y el 30% tiene su unidad organizacional dentro de la empresa.

3. Por cual medio se enteró del servicio de sub-contratación del servicio de cobros ofrecido por esta empresa?

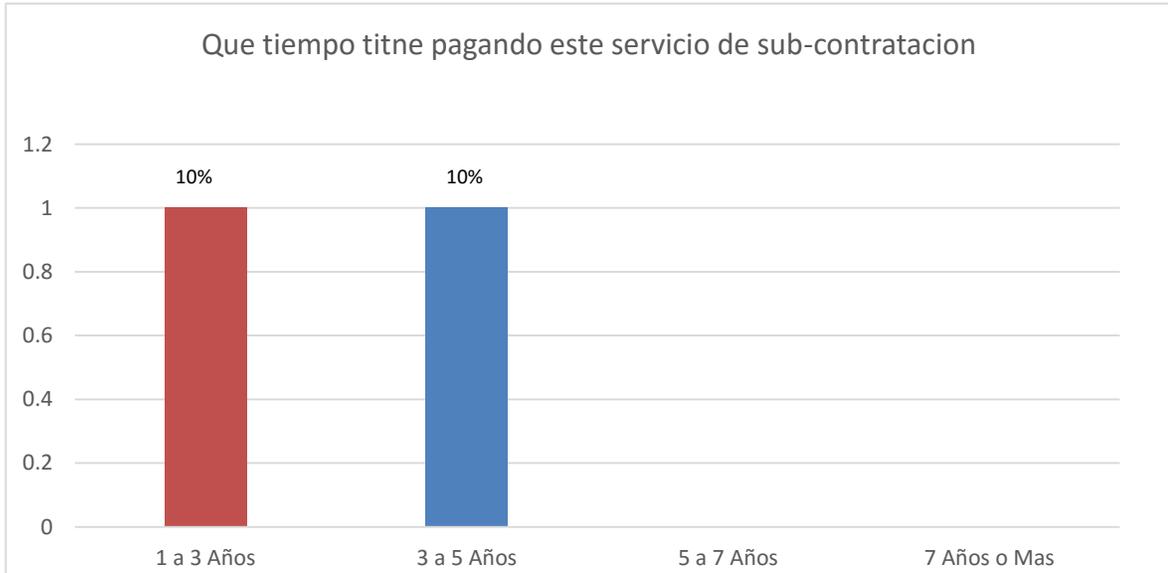
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Prensa escrita.	0	0%
Medios digitales.	1	10%
Le llamaron directamente a ofrecerle el servicio.	0	0%
Por recomendación	1	10%
Total	10	20%



El 10% de las empresas encuestadas indicó haberse enterado por medios digitales y otro 10% se enteró por recomendación.

4. Que tiempo tiene pagando este servicio de sub-contratación?

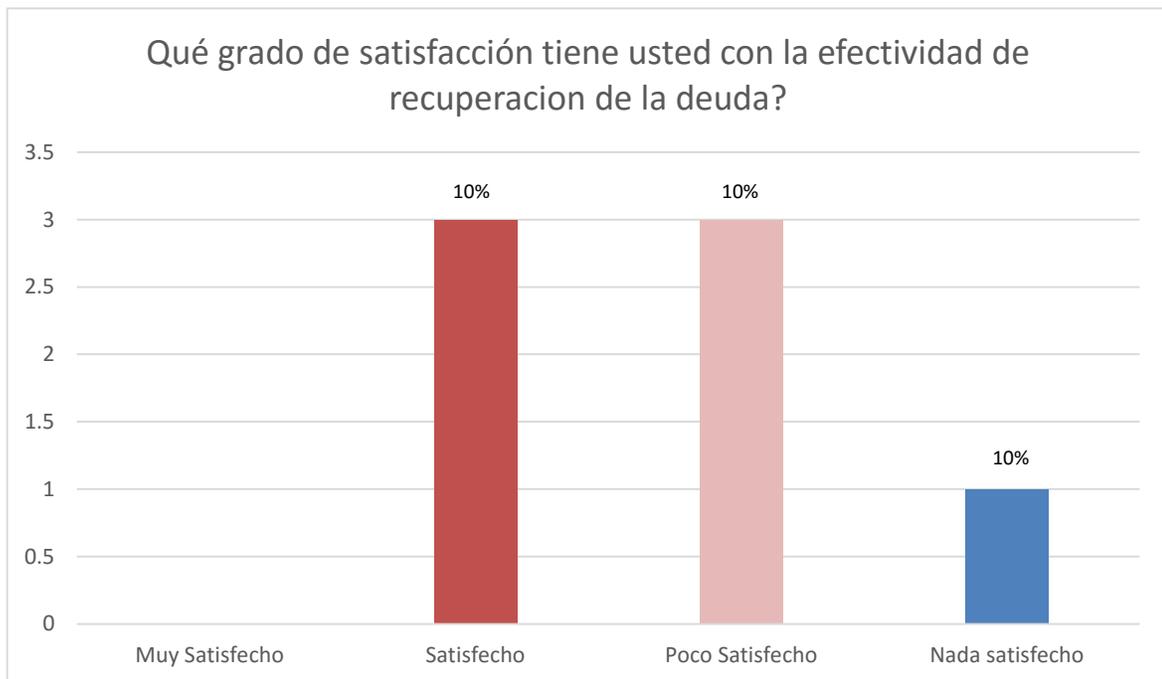
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 Años	1	10%
3 a 5 Años	1	10%
5 a 7 Años	0	0%
7 Años o Mas	0	0%
Total	10	20%



10% de las empresas encuestadas indicó que tiene de 1 a 3 años pagando el servicio subcontratado, otro 10% señaló que tiene de 3 a 5 años.

5. Qué grado de satisfacción tiene usted con la Efectividad de recuperación de la deuda?

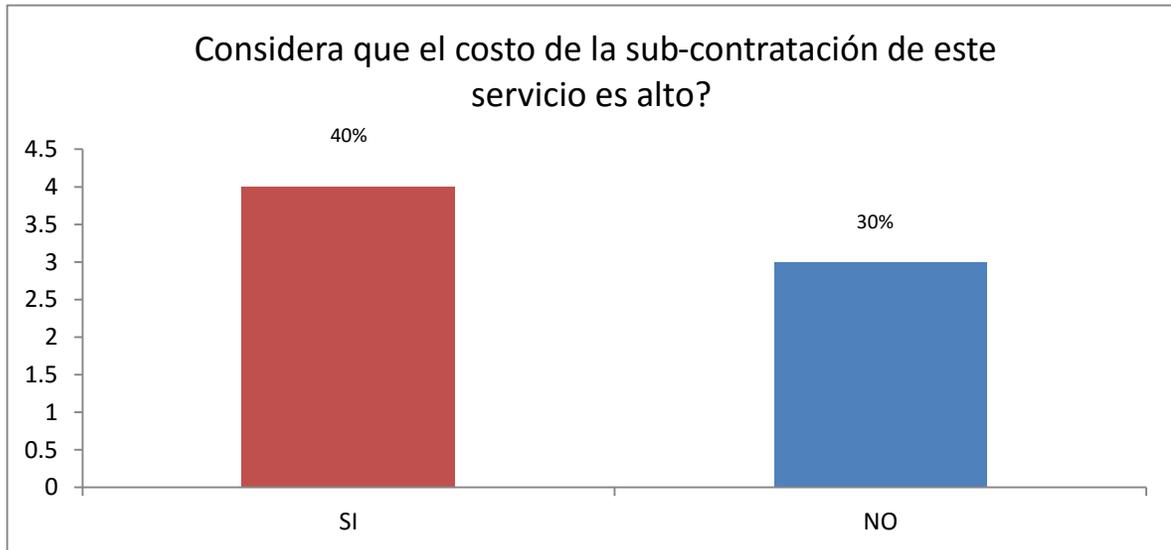
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	3	30%
Poco Satisfecho	3	30%
Nada satisfecho	1	10%
Total	10	70%



De las empresas encuestadas un 30% indicó estar satisfechas con la efectividad de recuperación de sus deudas, otro 30% señaló estar poco satisfechas, por último, un 10% expresó estar nada satisfecha expresa estar nada satisfecho.

6. Considera que el costo de la sub-contratación de este servicio es alto?

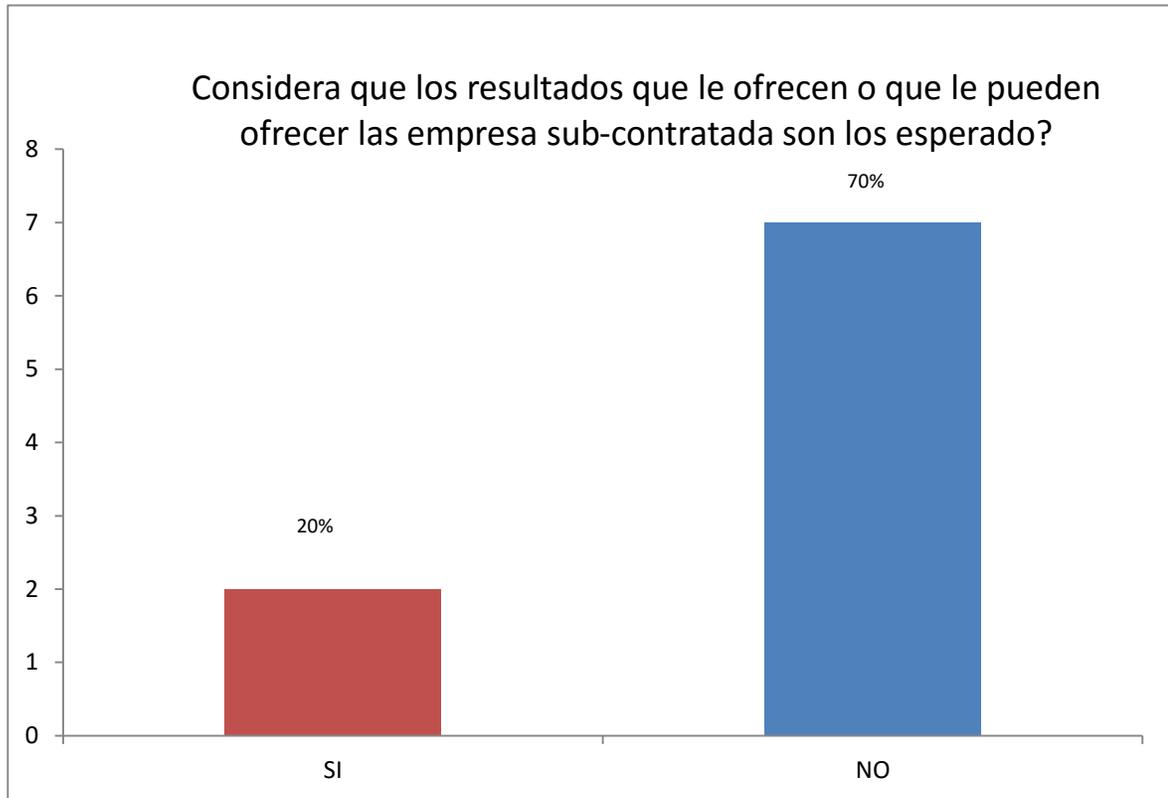
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	3	30%
Total	10	70%



40% de las empresas encuestadas considera el costo de este servicio alto, el 30% respondió que no considera el costo de subcontratación alto.

7. Considera que los resultados que le ofrecen o que le pueden ofrecer las empresa sub-contratada son los esperado?

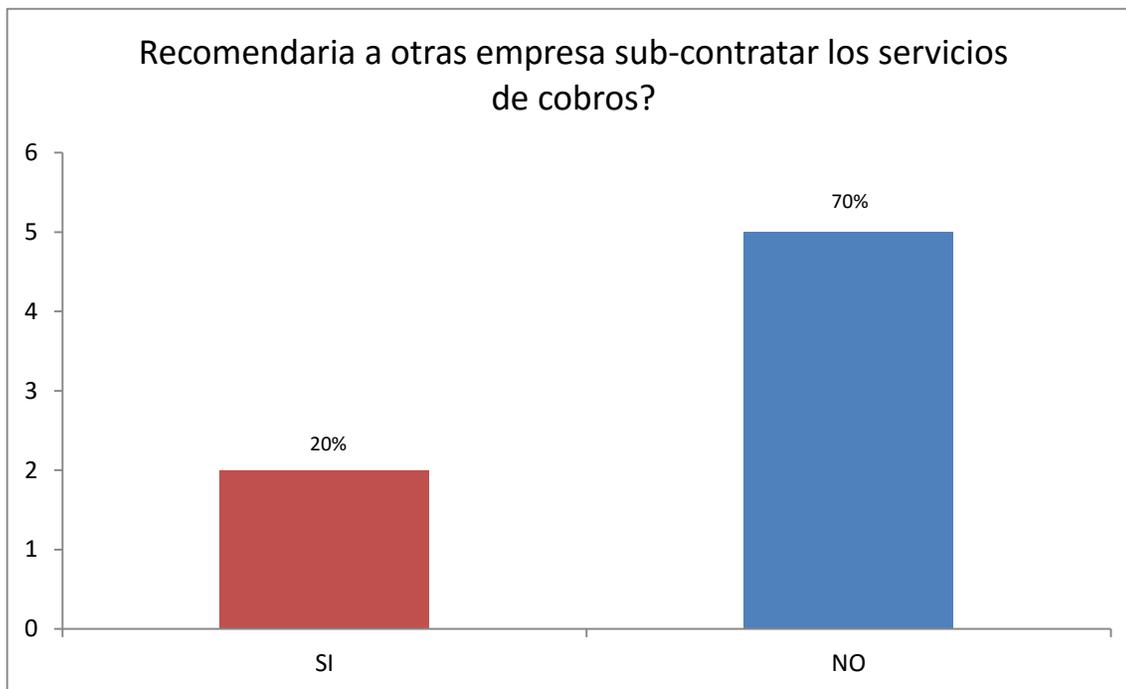
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	7	70%
total	10	90%



El 20% de las empresas encuestadas indicaron que los resultados obtenidos o que pudieran obtenerse de las empresas subcontratadas son los esperados. El 70% señaló que no son los esperados. Cabe señalar que de todas las empresas encuestadas solamente dos tienen servicios subcontratados, las demás respuestas son por percepción.

8. Recomendaría a otras empresas sub-contratar los servicios de cobros?

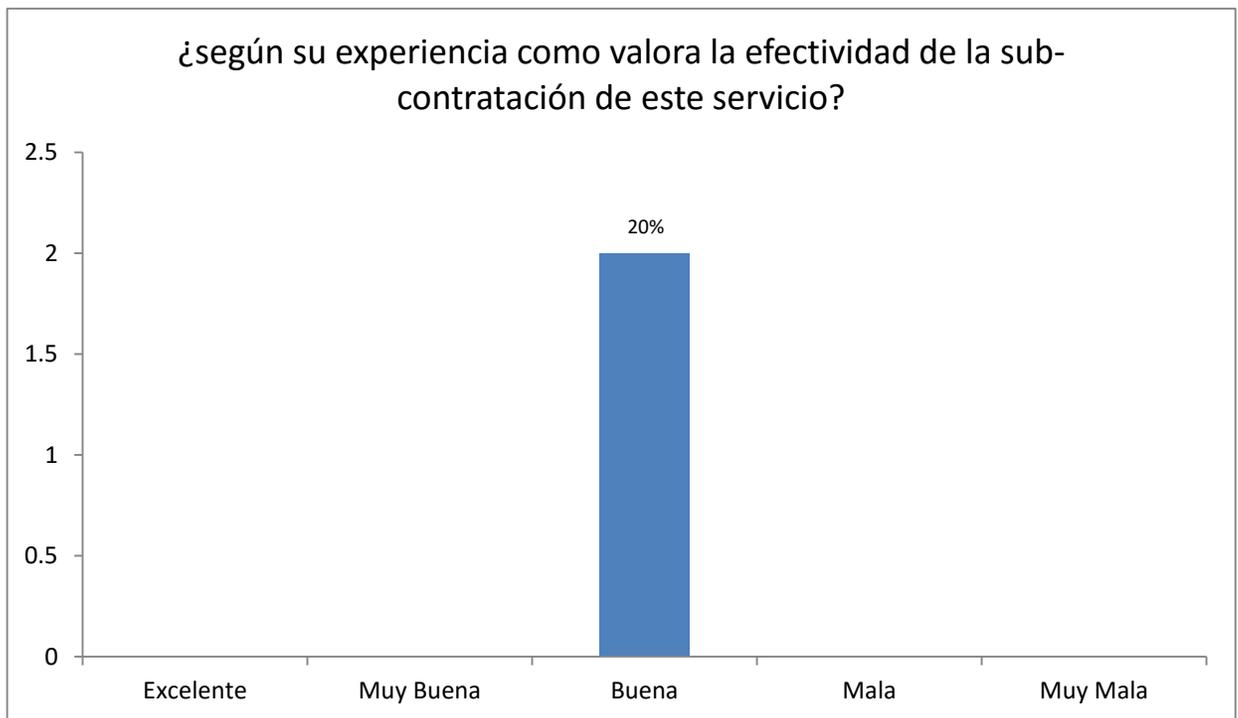
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	5	50%
total	10	70%



20% de las empresas encuestadas recomendaría a otra empresa contratar los servicios de cobros, mientras 50% no lo recomendaría. Cabe señalar que de todas las empresas encuestadas solamente dos tienen servicios subcontratados.

9. ¿según su experiencia como valora la efectividad de la sub-contratación de este servicio?

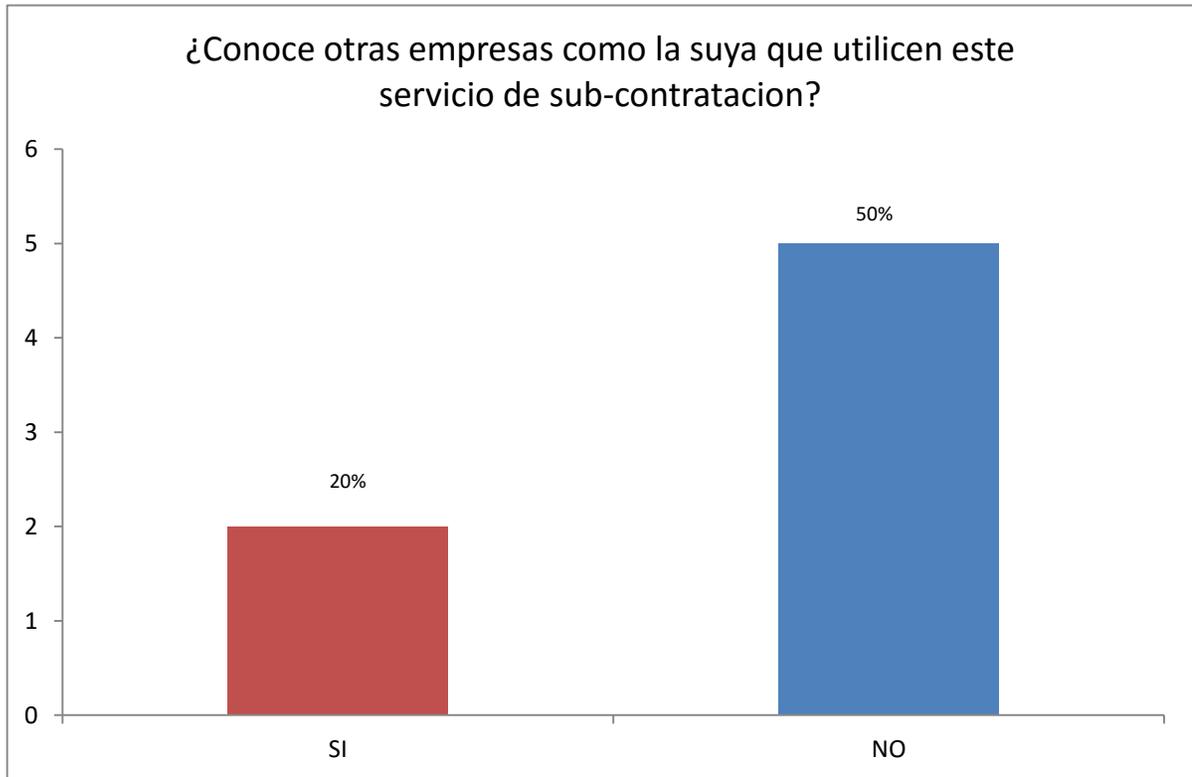
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	2	20%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
total	10	20%



20% de las empresas encuestadas perciben como "Buena" la efectividad de subcontratar este servicio.

10. ¿Conoce otras empresas como la suya que utilicen este servicio de sub-contratación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	5	50%
total	10	70%



20% de las empresas encuestadas indicaron que conocen a otras empresas como la suya que utilizan estos servicios subcontratados, mientras un 50% indicó que no conoce otras empresas de su rama que lo tengan.

1.6.4. Objetivos de la empresa con la creación de la estructura organizacional de la Unidad e Cobros

Los objetivos generales de Brito Taveras & Asociados con la creación de la estructura de cobros consisten en Crecimiento-Expansión y Rentabilidad.

1.6.4.1. Crecimiento y Expansión.

Toda Pyme, como es el caso de esta empresa, tiene como meta el crecimiento que le permita a la larga alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Crecer en volúmenes de negocios implica a veces incursionar en otras ramas, y en este caso, los análisis reflejan, que esta decisión tiene muchas probabilidades de ser beneficiosa para la organización.

Según el artículo "Las Pymes Su Espacio en la Economía Latinoamericana"², las Pymes, como es el caso de esta empresa, tienen vocación a la expansión, y en este mismo sentido, se requiere para su crecimiento consumir recursos financieros y la formulación de las estrategias oportunas. En el caso que nos ocupa la estrategia ha sido la expansión de su cartera de servicios, aprovechando un nicho de mercado identificado, las financieras de vehículos de motor.

² Artículo extraído de Eumed.net, por Ariel Lemes Batista y Teresa Machado Hernández, <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>

1.6.4.2. Rentabilidad

Definitivamente que todas las empresas deberían tratar de aumentar su rentabilidad, en caso de que desee mantenerse en el mercado. A través de diferentes estrategias como el desarrollo de nuevos mercados, creación de nuevos productos o servicios, aumentar las ganancias y reducción de costes no necesarios, las empresas necesitan identificar maneras de incrementar su rentabilidad, en la actualidad y en el futuro.

Esta Pyme, nuestro objeto de estudio, está montada en este barco, quiere sobrevivir, mantener e incrementar su rentabilidad y por ello se encuentra en proceso de implementación de esta estrategia: ofrecer nuevo servicio a sus clientes, acompañados esto de una estructura organizacional que lo respalda para lograr los objetivos propuestos.

Capítulo 2. Conceptos Generales de Estructura Organizacional

2. Capítulo 2. Conceptos Generales de Estructura Organizacional

2.1. Objetivos de la creación de una estructura organizacional formal

El objetivo de la creación de una estructura organizacional es de suma importancia, es la columna de la empresa donde se apoyan las funciones vitales, esto ayuda a aclarar todas las funciones y la aplicación, facilita la división del trabajo así se desarrolla con más eficiencia y se evitan conflictos.

Se considera la división del trabajo según las actividades a desarrollar y la coordinación de la división del trabajo con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Tiene como características la especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y como estas son agrupadas en unidades. Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando superior. Formalización: grado de estandarización de las actividades existentes de normas, procedimientos escritos y la burocracia.

“Estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios”³.

³ Extraído en febrero 2016 de: <https://encolombia.com/economia/internacional/glosariodenegociosinternacionales/>

2.2. Proceso de creación de una estructura organizacional

La estructura organizacional es como las distintas maneras en que se puede dividir el trabajo dentro de la organización para lograr los objetivos.

- **Especialización:**

Proceso en el cual se identifican tareas y se asignan a un individuo o grupo.

- **Estandarización:**

Sistematización de los circuitos que deben seguir las personas.

- **Coordinación:**

Determinación de procesos formales e informales para la integración de actividades.

- **Autoridad:**

Implicar el derecho a decidir y actuar.⁴

Actividades necesarias para crear una estructura organizacional.

- Integrar los objetivos y los planes

- Establecer una jerarquía.

-Definir las necesidades de información y de flujo.

-Dotar de personal de acuerdo con los objetivos que se quieren cumplir.⁵

⁴ Extraído en febrero 2016 de: <https://www.google.com.do/imgres?imgurl=http://image.slidesharecdn.com/estructura-20organizacional-131113063212-phpapp02/95/estructura-organizacional-3-638.jpg%253Fcb%253D1384324370&imgrefurl=http://es.slideshare.net/srfranco/estructura-organizacional-28196983&h=479&w=638&tbnid=u03sAKGC170gcM:&docid=GDCAXgBMWsDD4M&ei=alb0VsH7KMHRpfat4gC&tbn=sch&ved=0ahUKEwjB2PTcnNrLAhXBqB4KHRftDSEQMwgckAEwAQ>

⁵ Extraído den Febrero 2016 de: <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

2.3. Concepto de Organigrama

Es un documento gráfico donde se muestran todos los niveles de puesto dentro de una organización. Además, los organigramas pueden usarse como un instrumento de análisis para a través de estos encontrar fallas en la estructura de la empresa porque se presentan gráficamente todas las relaciones de cada departamento de la institución.

El organigrama tiene funciones para diferentes áreas y ciencias como, por ejemplo: en el área de administración sirve para asistir y orientar las unidades administrativas de la empresa porque refleja sus características gráficamente. En el área de administración de personal los analistas requieren de este instrumento para así hacer los estudios de descripción de puestos y analizar los cargos.

“El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente.”

“La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (Enrique B. Franklin)⁶

⁶ Tomado de la revista electrónica. <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/> en febrero 2016.

2.4. Organigramas Estructurales

En organigramas estructurales se muestra de forma detallada la estructura organizacional de la empresa desde la alta gerencia hasta los mandos básicos, representando todos los departamentos. Como, por ejemplo: La estructura de la organización, los aspectos más importantes de la organización, las funciones, las relaciones entre las unidades estructurales, las comunicaciones y sus vías, las vías de supervisión, los niveles y los estratos jerárquicos, los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización y las unidades de categoría especial.

Muestra la estructura organizativa jerárquicamente de la empresa. “toda estructura organizacional, eficiente o deficiente, puede representar en forma gráfica ya que es un simple diagrama que señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad”. (Harold Koontz)

“son representaciones graficas de las estructuras formal de una organización. Muestra interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad existente dentro de ella” (Galindo Munch)⁷

2.5. Organigramas Funcionales

En este organigrama se presenta las principales funciones de la empresa que tienen asignadas su personal de trabajo y representa la organización en forma general.

⁷ Extraído en febrero 2016 de: <http://es.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>

Representa las estructuras departamentales y, las personas que dirigen. Desempeñan un papel informativo, obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos y el cargo de cada uno.

El funcional determina la función que realiza cada empleado.

2.6. Concepto de Descripción y perfil de puesto.

Descripción de puesto: es un documento que contiene información objetiva que puntualiza las tareas y responsabilidades que cumplir que indica un puesto determinado.

Así, Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.⁸

Perfil de puesto: es una forma de recolección de las cualificaciones personales y requisitos que debe cumplir un empleado dentro de una organización para desarrollar sus tareas satisfactoriamente.

Chiavenato (1999), define un cargo como sigue: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel

⁸ Extraído en febrero 2016 de [://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/](http://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/)

jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”⁹

2.6.1. Pasos para la elaboración de descripción y perfil de puestos.

El perfil de una posición se hace partiendo de las competencias técnicas, habilidades, experiencias y tipo de puesto

Se debe definir el objetivo y el alcance del puesto alineado al objetivo del área, que a su vez debe estar alineado a los objetivos.

La descripción de puesto se refiere en detalle a las tareas específicas de puesto.

Descripción de puesto

- **Título del cargo**

Fecha de elaboración:

- **Breve reseña / Descripción del cargo**

Se debe incluir el nivel de autonomía

Ej: si es supervisada la función.

- **Funciones o responsabilidades**

Específicas

⁹ Extraído en febrero 2016 de: <http://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/> citando a Chiavenato (1999).

- **Requerimientos / esfuerzos mentales**
(Condición del trabajo)
- **Equipos / Herramientas**
(Que utiliza para la realización de las tareas)
- **Relación con otros puestos en la organización**
- **Competencia**

Perfil de competencia

Nombre de la organización

Área responsable RRHH

- **Identificación del puesto**

Unidad o área organizativa

Nombre del cargo

Tipo de cargo

Dependencia jerárquica

Supervisión.

- **Objetivo o misión del puesto**
- **Funciones principales del puesto**

Aquí se describe no las tareas sino el resultado o el producto de una tarea o grupo de tareas.

Ej: reclutar el personal de nuevo ingreso según necesidad.

- **Formación académica**
 - a) Nivel educativo deseado
 - Bachiller
 - Técnico
 - superior
 - b) Estudios requeridos/Idiomas
 - Ej: secretariados
 - Títulos universitarios. Etc.
- **Experiencia**
- **Habilidades y competencias**
 - a) Habilidades
 - Ej: Buena redacción ortográfica
 - Capacidad de análisis
 - b) Competencias
 - Ej: Integridad
 - Vocación de servicio
 - Compromiso organizacional.

2.7. Técnicas para el diseño de organigramas

En el capítulo anterior tratamos el tema de los organigramas, sin embargo, quedó limitado a organigramas funcionales y estructurales. Si conversamos sobre las técnicas para elaboración de organigramas, debemos mencionar otros tipos más allá de lo antes observado y conocer la simbología empleada en el proceso.

Simbología¹⁰:

- **Entegrama:** es cómo se representa gráficamente cada unidad orgánica de la estructura formal. Esto es, cada recuadro que compone el gráfico del organigrama y su inscripción.
- **Líneas de autoridad o dependencia jerárquica:** son líneas orientadas verticalmente que permiten relacionar a los entegramas representando una jerarquía.
- **Líneas de dependencia funcional:** son líneas orientadas horizontalmente que permiten relacionar funcionalmente a los entegramas. Esto es por actividad o función que desempeña.
- **Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o de staff:** estas son líneas punteadas orientadas de manera horizontal que relaciones funcionales originadas por asistencia técnica o asesoramiento o staff.

Sobre las técnicas para elaborar organigramas, debemos mencionar que existen numerosas formas de diagramar las estructuras organizacionales. Al momento de graficar un organigrama, se pueden seleccionar distintas maneras de hacerlo, según Vázquez y Asencio, 2013:¹¹

- **Disposición Piramidal Vertical:** Se visualiza la estructura formal como una pirámide con los cargos jerárquicos superiores ubicados en la parte superior.

¹⁰ Organigrama: Universidad Tecnológica Nacional – FRBA. Ingeniería en Sistemas de Información. Materia: Sistemas y Organizaciones – Año 2008

¹¹ Simulación Empresarial, Beatriz Vázquez y Eva Asencio del Arch, Ediciones Paraninfo S.A.. 1ra. edición, 2013. España.

- **Disposición Piramidal Horizontal:** Se genera de izquierda a derecha, haciendo coincidir el vértice de la pirámide (donde se representa la posición de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo del diagrama.
- **Disposición Circular:** El gráfico se muestra en forma de círculos. Los niveles de autoridad se ubican por capas, siendo los de mayor rango los que se encuentran en el centro: Gerencia Departamentos y Subgerencias
- **Disposición Semicircular:** Similar a la disposición circular: Gerencia Departamentos y Subgerencias
- **El organigrama puede graficarse en partes,** es decir, un gráfico maestro con las unidades más importantes y luego una serie de gráficos en los cuales se desarrolla cada uno de los indicados en el gráfico general.

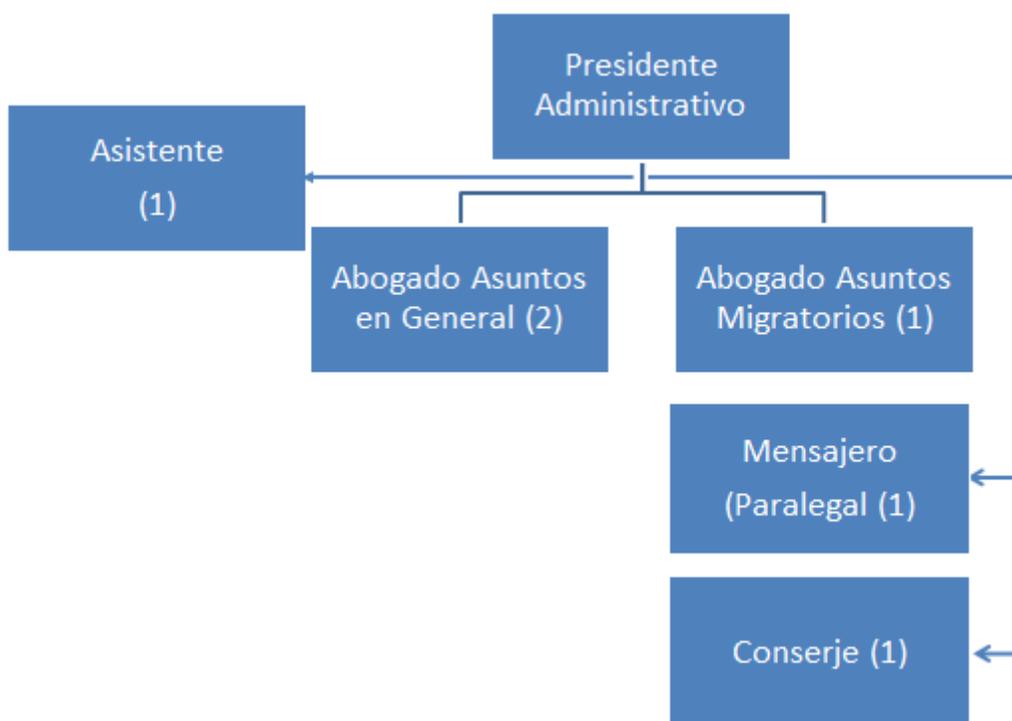
Capítulo 3. Diseño de Organigramas y Elaboración de Descripción y Perfiles de Puestos

3. Capitulo. Diseño de Organigramas y Elaboración de Descripción y Perfiles de Puestos

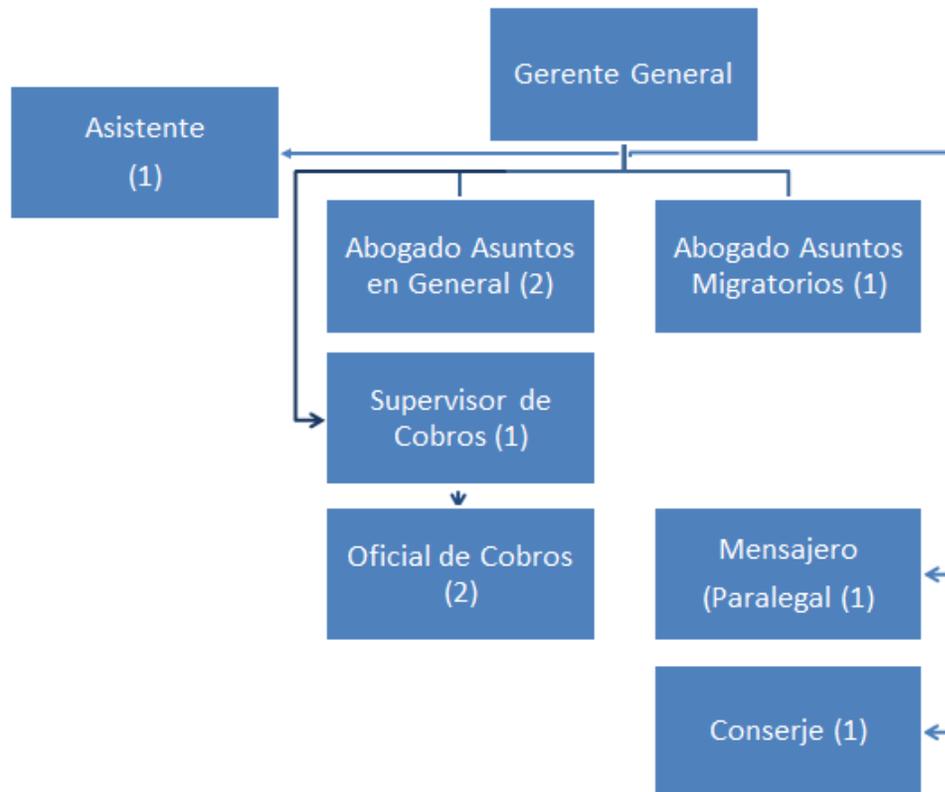
3.1. Diseño organigrama de la empresa Brito Taveras & Asociados

3.1.1. Organigramas Estructurales General y de la Unidad de Cobros.

Organigrama Estructural General Actual

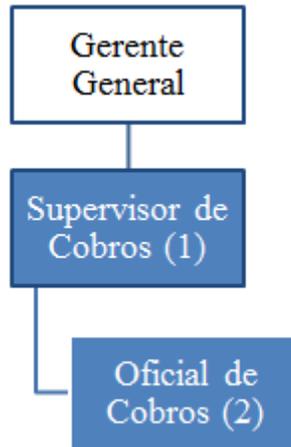


Organigrama Estructural General Propuesto



Nótese que ha cambiado el nombre del directivo principal de la empresa.

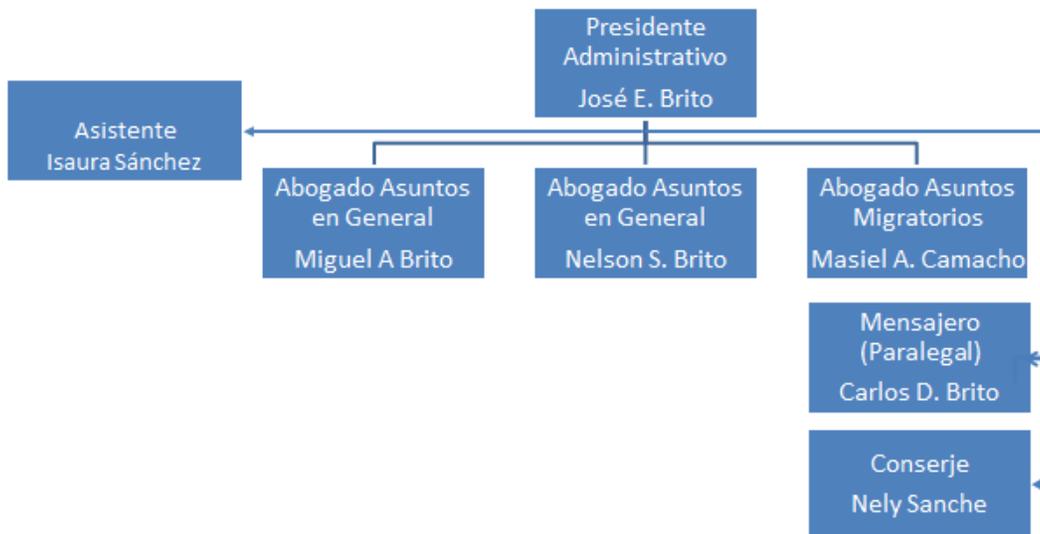
Organigrama Estructural de la Unidad de Cobros



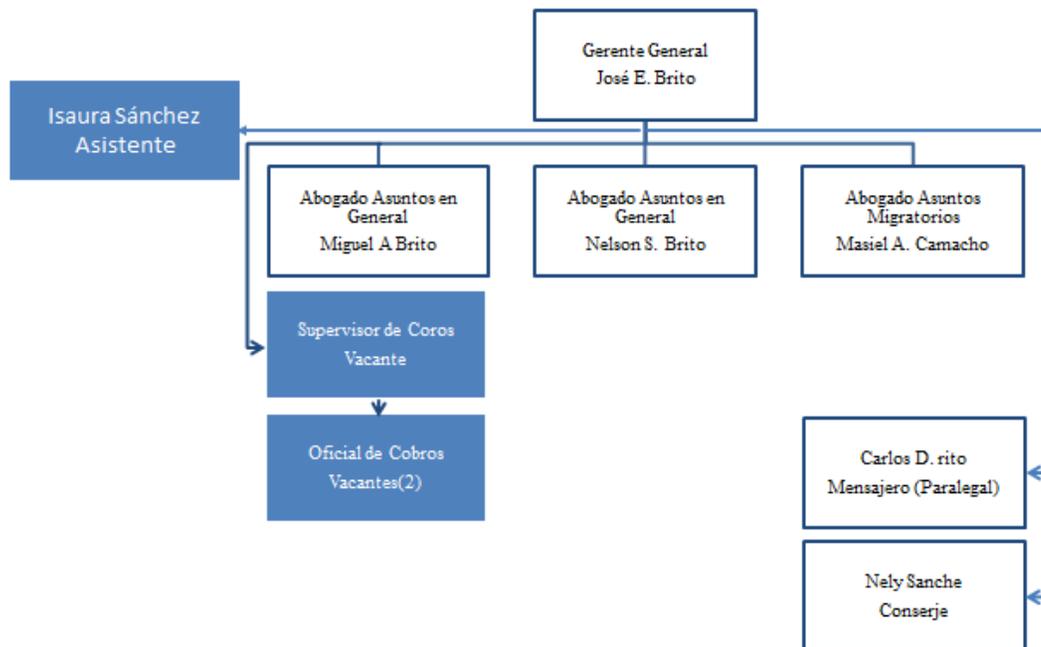
En este caso, indicados en color Azul las nuevas posiciones.

3.1.2. Organigramas Funcionales

Organigrama Funcional Actual



Organigrama Funcional Propuesto



3.2. Levantamientos generales para la elaboración de descripción y perfiles de puestos en empresa homóloga.

3.2.1. Observación de las funciones de la Unidad

La intención, con la técnica de la observación es precisamente, como lo dice su nombre, pura y simplemente observar cómo los empleados de una unidad de cobros realizan su trabajo. De manera pues que más tardes, durante el proceso de documentación de las descripciones y perfiles de puesto, este insumo complemente las informaciones obtenidas a través de las entrevistas que se realicen, para el análisis de los diferentes puestos involucrados.

No fue posible realizar la observación en la empresa homologa elegida, por razones de agenda de los directivos involucrados. De todos modos, visitamos la unidad de cobros de otra empresa, que, si bien es más grande en lo relativo a estructura organizacional, tiene la misma función en su departamento de cobros: lograr contactar y gestionar la recuperación de bienes monetarios de manos de clientes que, por una u otra razón, no han podido honrar el compromiso contraído con sus deudores en el tiempo establecido.

Esto ha permitido ver de primera mano, el entorno físico requerido para realizar esta labor, así como el comportamiento de los empleados mientras la ejecutan y las herramientas básicas requeridas.

3.2.2. Aplicación de cuestionario a los empleados

Inicialmente, pensábamos elaborar un cuestionario propio que nos sirviera de base para levantar las informaciones/insumo necesarias en la elaboración de las descripciones, de la unidad de cobros en proceso de creación. Durante el proceso de investigación, identificamos un cuestionario que nos pareció perfecto como herramienta del análisis que se debe realizar en este I proceso de investigación: Cuestionario Para La Elaboración De Un Análisis De Puesto I. Descripción Del Puesto.¹²

¹² Aguilar-Morales, J.E. (2010) Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Este cuestionario fue aplicado al Gerente General de la empresa homologa, así como a ex empleada del área de Cobros de una importante empresa de nuestro país. Las informaciones provistas son la base de la elaboración de las descripciones/perfiles de puestos requeridas en la creación de esta unidad organizacional, Unidad de Cobros: Oficial de Cobros y Supervisor de Cobros:

Cuestionario Para posición Oficial de Cobros

1- *¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?*

Confidencial

2- *¿Cuál es puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización?*

Oficial de cobros

3- *¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?*

Si

4- *¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?*

13, 000 más comisiones por cartera recuperada

5- *¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?*

Al supervisor de Cobros

6- *¿A quién supervisa usted en sus labores?*

A nadie

7- *¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?*

Dentro con el supervisor, fuera con el cliente

8- *¿Cuánto es su ingreso mensual?*

Variable, según comisión

9- *¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?*

Operativa

10- *¿En qué horario desempeña usted sus actividades?*

8:AM:5PM

11- *¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?*

En el edificio destinado por la empresa donde laboro para tales fines

12 *¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?*

13- *¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?*

- Activar el sistema de cobros a la llegada.
- Llamar a cliente después de 5 días de haber vencido *su pago*, con prioridad a los más atrasados.
- Si no se contacta en números dados, se buscan referencias en buró, Data Crédito y Transunion.
- Se registra todo lo acordado con los clientes en el sistema de cobros.
- Cumplir con metas de llamadas por día y montos por día (Metas a evaluar con personal especializado en la materia).
- Reporte de recuperación diaria, con montos recuperados en ese día, consulta.
- Generación de requerimientos.
- Programación de llamadas automáticas en recordatorio de pagos por vencer de acuerdos.
- Generación de intimaciones de pago.
- Generación mandamiento de pago.
- Comprobación de fondos mediante soporte enviado por el cliente.

14- *¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?*

Localizar, llamar y persuadir al cliente para recuperar cartera

15- *¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?*
No dirijo personal

16- *¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?*

- Manejar office básico
- Conocimiento del sistema de cobros (debe ser entrenado)
- Conocimiento de todos los sistemas que maneja el personal de negocios de la institución
- Manejo básico de computadoras

17- *¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?*

- Buen léxico
- Poder de negociación
- Organización
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo

18- *¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?*
Estudiante universitario

19- *¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?*

- Un computador tipo desktop
- Un teléfono
- Head set

20- *¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?*
Español

21- *¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?*

No se requiere, se provee capacitación y una semana acompañando a un experto oficial.

22- *¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?*

- Lapicero
- Calendario
- Hojas sueltas
- Escritorio de cubículo
 - Silla
 - Zafacón

23- *Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades*

Un cubículo separado de los demás con separadores anti ruido de medio cuerpo, cubiertos hasta la cabeza

Varios oficiales en un mismo espacio físico, separado como antes se indicó, en forma de u. lugar tranquilo

24- *¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?*
Ninguno

25- *¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?*

- Resfriado
- Amigdalitis
- Afonía
- disfonía

26- *¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?*

Hablar, se emplea constantemente la voz

Cuestionario Para La Elaboración De Un Análisis De Puesto I. Descripción Del Puesto Supervisor de Cobros

1-¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?

Confidencial

2- ¿Cuál es puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización?

Supervisor de Cobros

3-¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?

No

4-¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

20, 000 más comisiones

5- ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Al Gerente

6- ¿A quién supervisa usted en sus labores?

A los Oficiales de cobro

7- ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Dentro con oficiales y Gerente, fuera con los clientes

8-¿Cuánto es su ingreso mensual?

Variable, según comisión

9- ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?

Dirección y Coordinación

10 ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

8:AM 5:PM-5

11- *¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?*

En la oficina destinada par esos fines dentro de la edificación de la empresa.

12 *¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?*

Dirigir y coordinar las actividades de los oficiales de cobros para el cumplimiento de las metas establecidas.

13- *¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?*

- Imprimir la recuperación del día anterior y la proyección del día, desde el sistema de cobros
- Breve reunión sobre los resultados de reportes, si el equipo no alcanza las metas mensuales del departamento, el equipo no cobra.
- Negociar con los clientes en caso que el tema se salga de las manos del oficial
- Retroalimentación y apoyo especial a oficiales que no están cumplimiento con os objetivos establecidos
- Registro en el sistema de lo negociado en el día
- Cada tres o cuatro días el supervisor saca estadísticas de cada uno e informaba resultados
- Informar metas mensualmente a los oficiales.

- Reuniones de retroalimentación semanal o cada vez que la gerencia lo requiera

14- ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?

Negociar recuperación de clientes

15- ¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?

Todas las respondidas en la pregunta no. 13

16-¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

- Manejar office básico y Excel avanzado
- Conocimiento del sistema de cobros
- Conocimiento de todos los sistemas de negocios
- Manejo básico de computadoras

17- ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

- Buen léxico
- Poder de negociación
- Organización
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- Liderazgo

18- *¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?*

Graduad universitario

19- *¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?*

- Un computador tipo Desktop
- Un teléfono

20- *¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?*

Español

21- *¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización)*

necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

- Experiencia mínima de 3 años en el área de cobros
- Conocimiento previo de todos los sistemas de negocios y de cobros

22- *¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?*

- Grapadora
- Saca grapas
- Agenda
- Bandeja de escritorio
- Tijera
- Dispensador de tape
- Lapicero
- Calendario
- Suministro de hojas
- Escritorio abierto

- Silla
- Zafacón

23- Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades

Escritorio colocado en lugar abierto con visibilidad hacia los cubículos de los oficiales

Separados prudencialmente un supervisor de otro y cerca de su equipo.

24- ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Ninguno

25-¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

- Resfriado
- Amigdalitis
- Afonía
- Disfonía

26 ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Hablar, se emplea constantemente la voz

Caminar en medio del equipo

3.2.3. Entrevista con el Gerente de la Unidad

Durante la entrevista con el Gerente General de la empresa, que a su vez es el Supervisor directo de la unidad de cobros, planteamos las siguientes preguntas:

1- *¿Qué lo motivó a la creación de esta empresa?*

El espíritu de emprendedurismo heredado de mis padres y los conocimientos adquiridos en la carrera de Derecho

2- *¿Se realizó algún estudio de Mercado previo?*

No, realmente. Siempre he pensado que este es un mercado con bastas oportunidades, por consumismo incesante que impera en nuestra sociedad.

3- *¿Qué técnicas de mercado o publicitarias empleo para hacerse conocer?*

Básicamente, las redes sociales, difundiendo la publicidad a través de familiares y amigos.

4- *¿Fueron efectivas estas técnicas?*

Hasta ahora, han dado buenos resultados.

5- *Según su criterio, ¿las empresas prefieren crear sus unidades de cobros o subcontratar estos servicios? ¿Por qué piensa de esta forma?*

Algunas prefieren crearla porque piensan que es muy costoso subcontratar el servicio y riesgoso, dejar esta responsabilidad en otras manos.

Sin embargo, otras se han montado en el tren del outsourcing, entendiendo sus beneficios en cuanto a costos operativos y responsabilidad de personal.

6- *¿Es realmente lucrativo este negocio?*

Lo es, si se trabaja de forma constante y organizada y bajo estrictas normas de calidad en el servicio.

7- *¿Para el proceso de cobros automáticos (configuración de llamadas automáticas en los teléfonos de los deudores) emplean ustedes un programa local o un paquete importado)?*

No.

8- *Si la respuesta anterior es afirmativa, cuál era el nombre del programa/software? Recuerda en precio al momento de su adquisición*

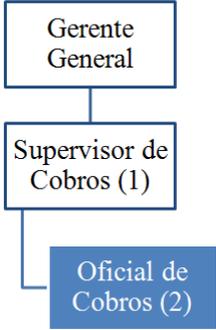
3.2.4. Elaboración de Descripción y Perfiles de Puesto de la Unidad

Con los insumos obtenidos en el cuestionario de las actividades realizadas por los empleados, tenemos ya lo necesario para elaborar las descripciones y perfiles de puestos. Se trata de un solo documento que contiene en sentido general, el nombre del puesto, con quién se relaciona, las actividades que ejecuta, herramientas utilizadas y la formación académica y competencias requeridas para el desempeño de la posición que se describe.

Iniciamos con la descripción de puestos de Oficial de Cobros:

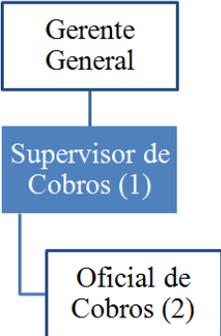
Brito Taveras & Asociados

Elaborado por Gil,Arias & Ramírez Asesores RRHH

Descripción y Perfil de Cargo		
Código CBR-001	Fecha de Elaboración 25-04-2016	Fecha de Elaboración 25-04-2'16
Nombre del cargo	Oficial de Cobros	
Tipo de Cargo	Operativo	
A quien le reporta	Al Supervisor de Cobros	
Lugar que ocupa en la organización	 <pre> graph TD GG[Gerente General] --- SC[Supervisor de Cobros (1)] SC --- OC[Oficial de Cobros (2)] style OC fill:#0056b3,color:#fff </pre>	
Breve reseña o descripción del cargo	Realizar recuperación de la cartera de cobros asignada, mediante la labor de localización, contacto y persuasión.	
Fusiones o responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Activar el sistema de cobros a la llegada • Llamar a cliente después de 5 días de haber vencido su pago, con prioridad a los más atrasados 	

	<ul style="list-style-type: none">• Si no se contacta en números dados, se buscan referencias en buró, Data Crédito y Transunion• Se registra todo lo acordado con los clientes en el sistema de cobros • Cumplir con metas de llamadas por día y montos por día (Metas a evaluar con personal especializado en la materia)• Reporte de recuperación diaria, con montos recuperados en ese día, consulta.• Generación de requerimientos• Programación de llamadas automáticas en recordatorio de pagos por vencer de acuerdos• Generación de intimaciones de pago• Generación mandamiento de pago• Comprobación de fondos mediante soporte enviado por el cliente
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Externo: con los demás oficiales y con los supervisores
Formación académica requerida	
a) Nivel educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
b) Otros estudios	
c) Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Español
Experiencia mínima	<ul style="list-style-type: none"> • No requiere experiencia
Habilidades y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Buen léxico • Poder de negociación • Organización • Capacidad para trabajar bajo presión • Trabajo en equipo

Descripción y Perfil de Cargo		
Código	Fecha de Elaboración	Fecha de Revisión
Nombre del cargo	Supervisor de Cobros	
A quien le reporta	Al Gerente	
Tipo de Cargo	De coordinación	
Lugar que ocupa en la organización	 <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Supervisor de Cobros (1)] B --- C[Oficial de Cobros (2)] </pre>	
Breve reseña o descripción del cargo	Dirigir y coordinar las actividades de los oficiales de cobros para el cumplimiento de las metas establecidas.	
Fusiones o responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar a cliente después de 5 días de haber vencido su pago, con prioridad a los más atrasados 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se contacta en números dados, se buscan referencias en Buró, Data Crédito y Tansunion • Se registra todo lo acordado con los clientes en el sistema de cobros • Cumplir con metas de llamadas por día y montos por día (Metas a evaluar con personal especializado en la materia) • Generar reporte de recuperación diaria, con montos recuperados en ese día. • Revisión aprobación de todas las documentaciones legales generadas por los oficiales a través del sistema.
Requerimientos / esfuerzos mentales	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de concentración • Caminar constante entre los oficiales • Emplear la voz para atender a clientes difíciles
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Un computador tipo desktop • Un teléfono

<p>Herramientas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grapadora • Saca grapas • Agenda • Bandeja de escritorio • Tijera • Dispensador de tape • Lapicero • Calendario • Suministro de hojas • Escritorio abierto • Silla • Zafacón
<p>Relación con otros puestos en la organización</p>	<p>Externo: con los clientes difícil</p> <p>Iterno: con los supervisores y otros oficiales de cobros</p>
<p>Formación académica requerida</p> <p>a) Nivel educativo</p> <p>b) Otros estudios</p> <p>c) Idiomas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Español

Experiencia mínima	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años en el área de cobros
<p>Habilidades y Competencias: Habilidades</p> <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento previo manejo de buros de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen léxico • Poder de negociación • Organización • Capacidad para trabajar bajo presión • Trabajo en equipo • Manejo de conflictos • Liderazgo • Proactivo

Capítulo 4. Entrevista con el Gerente de la Unidad

4. Entrevista con el Gerente de la Unidad

4.1. Impacto en Clima Organizacional

Antes de abordar el posible impacto en el clima organizacional de Brito Taveras & Asociados, con la implementación de esta nueva unidad de cobros, debemos referirnos al concepto de Clima Organizacional.

Según García (2007), expone que el clima organizacional es el conjunto de interpretaciones generales que los individuos hacen de su medio interno de trabajo, en este sentido, es considerado como el efecto o consecuencia de la interacción de los motivos internos de estos individuos, los estímulos que da empresa y de los intereses que se despiertan en dicha interacción. Así mismo, manifiesta que está compuesto por las características específicas de la empresa, que la delimitan y la diferencian de las demás organizaciones.¹³

Los cambios son parte de la vida, y como bien indica Linares (2012) "Implica una transformación administrativa y organizativa, una nueva dirección combinada con un nuevo plan de desarrollo basado en procesos con enfoque de calidad."¹⁴ Los cambios pueden ser planeados y no planeados y según Yaber (2007)¹⁵, los cambios planeados pueden ser más productivos. Así mismo Robbins (1998) señala que las metas del cambio planeado son mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente y cambiar el comportamiento de las

¹³ García, G. 2007. Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo. Porik AN.

¹⁴ Linares Francisco; Manuel Didáctico de Cambio Organizacional, Editorial Academia Española, 2012

¹⁵ Yáber, OltraGuillermo, Ph.D. gyaber@usb.ve Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario Región Caribe Organización Universitaria Interamericana Universidad Simón Bolívar Caracas-Venezuela

Por lo antes visto, este cambio en la estructura organizacional de Brito Taveras & Asociados, definitivamente tienen un impacto en el clima organizacional, como todos los procesos de cambio en las organizaciones. Veamos todos los puntos que Yaber (2007) recomienda se debe tener en cuenta durante los procesos de cambio.

- Permita el reaprendizaje de nuevos hábitos
- Recuerde que la seguridad es una necesidad básica de la gente
- Un cambio en los factores económicos puede ser desastroso
- Las personas temen lo desconocido y las situaciones de incertidumbre
- Tome en consideración la pérdida de control
- Las personas se resisten de acuerdo a su visión del mundo
- Evite la sorpresa
- Modere las diferencias en los cambios
- Los cambios generan temor a perder la imagen
- Los cambios implican preocupación acerca del desempeño futuro
- Los cambios producen ondas en sistemas adyacentes
- El cambio implica más trabajo
- Los cambios se tiñen con resentimientos pasados
- A veces los cambios implican amenazas reales

- Se observan resistencias en el comportamiento común
- La inercia es el peor enemigo para el cambio
- No amenace a los grupos de experiencia
- No atente contra las relaciones de poder

Para llevar a cabo todos los puntos anteriores es importante considerar la preparación de un buen plan de formación. Según Yábar (2007) este plan consiste en “diagnosticar las necesidades educativas que se requerirán y motivar para un plan de sistemático de formación de los supervisados. La recomendación básica es: educar para el cambio. ” Así mismo, señala que “dentro de las nuevas habilidades que el gerente necesita para el cambio están las técnicas de coaching (animación y tutoría), mapas mentales, desarrollo de habilidades especializadas en comunicación, programación neurolingüística, técnicas de autocontrol, inteligencia emocional, planificación estratégica, negociación, manejo de conflictos, elaboración de indicadores de la gestión del cambio”. Todos esto deberá ser considerado por la Gerencia General de Brito Taveras para manejar el cambio que se avecina en su organización.

4.2. Beneficios Económicos

4.2.1. Presupuesto de Inversión Requerido para la Creación de la Estructura:

El levantamiento realizado para determinar la inversión en materiales de oficina, software, muebles y equipos es como sigue:

Inversión Inicial

Concepto	Unidad	Costo por unidad	Total General
Sillas	2	4,000.00	8,000.00
Escritorios	2	14,000.00	28,000.00
Teléfonos	2	1,200.00	2,400.00
Computadoras	2	37,530.00	75,060.00
Remodelación	1	75,000.00	75,000.00
Bandejas de escritorio	3	225.00	675.00
Sistema de Cobros	1	75,000.00	75,000.00
Material Gastable de oficina 1er. Mes	1	2,000.00	2,000.00
Aire Acondicionado/compra instalación	1	60,000.00	60,000.00
Total Inversión Requerida			326,135.00

4.2.2. Presupuesto de Ganancias Estimadas

Para realizar este análisis de Ganancias Estimadas, partimos solamente del nicho de Agencias de de vehículos, en el cual Brito Taveras tiene ya mucha experiencia y por el cual tiene preferencia.

Para los ingresos estimados tomo como referencia la cartera deseada por el cliente para el año 1 de actividad. Luego para la estimación del año 1 se multiplico el monto de la cartera por 30%, que es porcentaje de ganancia negociado en este campo. Para los años siguientes, se consideró un crecimiento de 10%, 20%. 15% y10% respectivamente, siempre con relación al año anterior.

Para la estimación de gastos se consideró una estimación de la facturación de servicios mensuales estimada y los salarios y comisiones estimadas para los Oficiales y Supervisor. Se empleó la presunción de un incremento en los gastos de 15% cada año con relación al anterior.

Finalmente, para las ganancias estimadas, se restaron los gastos estimados de los ingresos estimados, de cada año. Algo que se debe puntualizar es que no se contempla en estos cálculos las deducciones de ISR sobre los ingresos, esto lo veremos más adelante en el próximo capítulo.

Ingresos Estimados

Tipo de Cartera	Cartera Estimada Año 1	Año 1 (30%)	Año 2 (10%)	Año 3 (20%)	Año 4 (15%)	Año 5 (10%)
Automoviles	1,000,000.00	300,000.00	330,000.00	690,000.00	1,069,500.00	1,828,500.00
Motocicletas	500,000.00	150,000.00	165,000.00	345,000.00	534,750.00	914,250.00
Jeep	1,500,000.00	450,000.00	495,000.00	1,035,000.00	1,604,250.00	2,742,750.00
Vehiculos de Carga	50,000.00	15,000.00	16,500.00	34,500.00	53,475.00	91,425.00
Totales anuales	3,050,000.00	915,000.00	1,006,500.00	2,104,500.00	3,261,975.00	5,576,925.00
Totales mensuales	254,166.67	76,250.00	83,875.00	175,375.00	271,831.25	464,743.75

Gastos Estimados

Concepto	Unidad	Año 1	Año 2 (15%)	Año 3 (15%)	Año 4 (15%)	Año 5 (15%)
Electricidad	1	2,000.00	2,300.00	2,645.00	3,041.75	3,498.01
Teléfono	2	2,200.00	2,530.00	2,909.50	3,345.93	3,847.81
Salario Oficiales de Cobros	2	20,000.00	23,000.00	26,450.00	30,417.50	34,980.13
Comisiones Oficiales de Cobros	2	12,000.00	13,800.00	15,870.00	18,250.50	20,988.08
Salario Supervisores de Cobros	1	20,000.00	23,000.00	26,450.00	30,417.50	34,980.13
Comisiones Supervisores de Cobros	1	6,000.00	6,900.00	7,935.00	9,125.25	10,494.04
Totales anualizados		786,400.00	904,360.00	1,040,014.00	1,196,016.10	1,375,418.52
Totales mensuales		62,200.00	71,530.00	82,259.50	94,598.43	108,788.19

Ganancias Estimadas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anuales	128,600.00	102,140.00	1,064,486.00	2,065,958.90	4,201,506.49
Mensuales	14,050.00	12,345.00	93,115.50	177,232.83	355,955.56

4.3. Evaluación de impacto en la rentabilidad de la empresa

Para hacer una evaluación del impacto en la rentabilidad de la empresa, necesariamente tenemos que hacer referencia al análisis de inversión inicial requerida y a las ganancias estimadas.

La siguiente tabla para el cálculo de la rentabilidad de la implementación de esta estructura de cobros, se ha llevado a cabo considerando: la inversión inicial, los costos operativos (pagos de servicios), costos de venta (salarios de los empleados que ejecutan la función de cobro) y las deducciones de impuestos sobre la renta.

Los resultados indican que la inversión se recupera en 2 y 3 meses aproximadamente.

Calculo de rentabilidad implementación unidad de cobros en la oficina de abogados Brito Taveras y Asociados:

Premisas	
Tasa Descuento	18%
Tasa Impuesto	29%

	Inversión				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	915,000	1,006,500	2,104,500	3,261,975	5,576,925
COSTOS OPERATIVOS	50,400	57,960	66,654	76,652	88,150
COSTOS DE VENTA	696,000	800,400	920,460	1,058,529	101,442
COSTOS DE FINANCIAMIENTO					
Ingresos	168,600	148,140	1,117,386	2,126,794	5,387,330
Menos: ISR DEDUCCION 1	48,894	42,961	324,042	616,770	1,562,326
DEDUCCION 2	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Flujo Proyecto	- 119,706	326,135	105,179	793,344	1,510,024
					3,825,006

VP Flujos	3,110,637
Menos: Inversión	- 326,135
VPN	2,784,502
TIR	112.2%
Payback (Años)	2.31

(2 año y 3 meses) aproximadamente

CONCLUSIONES

Todo el proceso realizado para la creación de esta estructura organizacional, unidad de cobros de la oficina de abogados Brito Taveras & Asociados, ha sido como un viaje a través del tiempo, pues hemos empleado técnicas y conocimientos adquiridos, desde nuestra entrada el primer día a nuestra Alma Mater. La aplicación de técnicas de investigación como Observación, cuestionarios, encuestas y entrevistas; elaboración de presupuestos de ingresos y de gastos; y cálculos de rentabilidad son apenas algunos de las herramientas que hemos aplicado.

A través de la observación, cuestionarios, entrevistas y encuestas, hemos podido recabar las informaciones necesarias para poder tener una idea de la estructura que debe tener la unidad organizacional que se desea crear. A partir de ello, se elaboraron los organigramas generales de la empresa y específicos de la unidad, tanto estructurales como funcionales.

Así mismo, estas herramientas permitieron tener el insumo necesario para la elaboración de las descripciones/perfiles de puestos de las nuevas posiciones: Oficial de Cobros y Supervisor de Cobros. El cuestionario empleado, focalizado y estructurado, de manera que se obtuvieran las informaciones precisas que se necesitaban, fue de excelente utilidad para poder crear descripciones de puestos claras y precisas que apoyen la implementación del nuevo servicio que estará brindando la empresa: servicios de cobros.

La elaboración de presupuestos, de ingresos y gastos estimados, siempre necesarias cuando se emprende un proyecto que representara inversión económica, han sido de gran utilidad para poder tener una idea de los costos necesarios para la implementación, como inversión inicial, y los ingresos que podrían estar percibiendo a lo largo del tiempo, en este caso con una proyección de 5 años.

Del mismo modo, los cálculos de la rentabilidad del proyecto, nos han ofrecido una idea del retorno de la inversión. Presentamos una tabla resumen que indica los ingresos y gastos estimados por año, las deducciones de ISR esperadas, las ganancias que se reflejarían cada año y el tiempo de recuperación de la inversión.

RECOMENDACIONES

Al finalizar con diseño de la estructura de la unidad de cobros para la empresa Brito Taveras & Asociados, citaremos algunas recomendaciones de fácil aplicación que facilitarían su implementación y adaptación a este cambio, de los empleados existentes hoy en la organización.

Es sumamente importante que se considere documentar las políticas y procedimientos que deben seguir y cumplir los empleados que participaran del proceso de cobros, de forma que cuando se implemente la estructura, todos los involucrados sepan exactamente las actividades que deben realizar y las políticas de control bajo las cuales deben ser realizadas. Para esta documentación será insumo sine qua non las descripciones de puestos, luego levantamiento de información con el Gerente General, quien definirá como desea que sea realizado el trabajo apoyándose por supuesto de lo ya documentado en las descripciones de puestos.

Así mismo, debe hacerse énfasis en el carácter de confidencialidad, por lo que sería pertinente incluir en los contratos de contratación del nuevo personal acápite que haga referencia a este punto. Del mismo modo, revisar los contratos de los empleados existentes y que tendrán contacto con las informaciones de los clientes objetos de los cobros.

Se recomienda también, que al momento del análisis y diseño de la herramienta de control y seguimiento a cobros, no se limite al paquete de funcionalidades ofrecidas por el suplidor, sino que se solicite residir en el sistema todas las informaciones que

podrían requerirse para la automatización de documentos legales, tales como intimaciones y notificaciones de cobros entre otros.

En otro orden, se recomienda también la revisión anual de las descripciones/perfiles de puestos y políticas y procedimientos correspondientes. Como mencionamos en el capítulo que trata del clima organizacional, la organización vive un constante cambio y los documentos que sustentan la labor del día a día, de la organización podrían quedar defesados si no se realiza su revisión y actualización periódicas.

En la elaboración de las políticas y procedimientos, enfatizar en las políticas de control interno de cobranzas para velar que los procesos de cobros cumplan con los lineamientos que la organización ha establecido.

Se recomienda también la creación de plan de contingencia que permita un control de los cobros en casos de salida del sistema automatizado.

Esperamos que Brito Taveras & Asociados pueda implementar estas recomendaciones para lograr resultados óptimos en el proceso de implementación e incorporación en las operaciones diarias de la empresa, esta nueva estructura organizacional.

REFERENCIAS DE INFORMACIONES

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. (s.f.).*
- Aguilar-Morales, J.E. (2010) Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. (s.f.).*
- Artículo extraído de Eumed.net, por Ariel Lemes Batista y Teresa Machado Hernández, <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>. (s.f.).*
- Extraído de la página principal de la (DGII) en marzo 30 del 2016:
<http://www.dgii.gov.do/informacionTributaria/estadisticas/parqueVehicular/Paginas/parqueVehicular.aspx>. (s.f.).*
- García, G. 2007. Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo. Porik AN. (s.f.).*
- Guillermo Yáber Oltra, Ph.D. gyaber@usb.ve Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario Región Caribe Organización Universitaria Interamericana Universidad Simón Bolívar Caracas-Venezuela. (s.f.).*
- <http://www.gestiopolis.com/disenodepuestosde-trabajo/>. (s.f.).*
- <http://www.gestiopolis.com/disenodepuestosde-trabajo/>. (s.f.).*
- <https://encolombia.com/economia/internacional/glosariodenegociosinternacionales/>. (s.f.).*
- <https://www.google.com.do/imgres?imgurl=http://image.slidesharecdn.com/estructura-20organizacional-131113063212-phpapp02/95/estructura-organizacional-3->. (s.f.).*
- <http://es.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>. (s.f.).*
- Linares Francisco; Manuel Didáctico de Cambio Organizacional, Editorial Academia Española, 2012. (s.f.).*

Organigrama: Universidad Tecnológica Nacional – FRBA. Ingeniería en Sistemas de Información. Materia: Sistemas y Organizaciones – Año 2008. (s.f.).

Simulación Empresarial, Beatriz Vazquez y Eva Asencio del Arch, Ediciones Paraninfo S.A.. 1ra. edición, 2013. España. (s.f.).

Tomado de la revista electrónica.<http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>. (s.f.).

A N E X O S

Anexo No. 1 Anteproyecto corregido

1. Selección y Definición del Tema de Investigación

1.1. Selección:

El tema de investigación seleccionado ha sido: Diseño Estructura Organizacional Unidad de Cobros en Oficina de Abogados. Caso: Brito Taveras & Asociados

Como se puede observar, el objeto de estudio es la Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados, específicamente la unidad de Cobros. Así mismo en el campo de acción que se abarcará será lo relativo al área de estructura organizacional.

1.2. Definición del Tema:

Veamos la definición del tema. Según el significado de las palabras que lo componen.

Diseño: Proyecto, plan que configura algo.

Estructura: Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto.

Organizacional: Perteneiente o relativo a la organización.

Unidad: Cada uno de los elementos de una serie o conjunto.

Cobros: Acción y efecto de recibir dinero como paga de una deuda.

Oficina: Local donde se hace, se ordena o trabaja algo.

Abogados: Licenciados en derecho que ofrecen profesionalmente asesoramiento jurídico y que ejercen la defensa de las partes en los procesos judiciales o en los procedimientos administrativos.

Caso: Asunto de que se trata o que se propone para consultar a alguien y pedirle dictamen.

Relato popular de una situación, real o ficticia, que se ofrece como ejemplo.”

Brito Taveras& Asociados: Nombre de la oficina de abogados que es objeto de estudio.

2. Planteamiento del Problema de Investigación

Iniciemos este planteamiento citando a Heráclito: "Todo Fluye, Nada Permanece", es decir que "Todo se haya sujeto a un proceso constante de transformación, de incesante nacimiento y caducidad " (F. ENGELS).

Aplicando este pensamiento de Engel a las organizaciones, deducimos pues que ellas son impactadas por el cambio, ya que son personas quienes la componen. En consecuencia, las empresas en la actualidad se ven obligadas a innovar o dejar de existir. La innovación origina competitividad, las organizaciones que no reaccionan con la celeridad requerida a los

cambios de su entorno están destinadas a fracasar.

La oficina de abogados Brito Taveras & Asociados ha decidido incursionar en una nueva modalidad de servicios: la gestión de cobros a deudores cuyos acreedores no han podido ejercer por si mismos de manera efectiva esta actividad.

En ese mismo sentido, han decidido crear la Unidad de Cobros con los recursos humanos, mobiliarios y tecnológicos requeridos para tal fin. Así mismo, procuran que se encuentre debidamente organizada desde su origen. Es decir, documentando esta estructura organizacional con todos los elementos que implica el concepto:

- Organigramas estructurales y funcionales que permitan identificar a simple vista los niveles de jerarquía y la relación entre los puestos.
- Definición de descripciones o perfiles de puesto que sirvan de guía a los que ostentan las diferentes posiciones o cargos, respecto de las funciones que se espera ellos desempeñen, así como las habilidades o competencia que deben tener para ocupar el cargo.

Una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos¹⁶. Partiendo de lo anterior, se infiere que una administración o gestión eficiente de los recursos humanos de una

¹⁶Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. [Madrid](#). Ed. Deusto, 1990. -- 222 p.

organización depende en gran medida de una correcta descripción o definición de puestos. Según GIL, RUIZ y RUIZ (1987: 58-59) algunos de los usos principales a que se presta la información obtenida del análisis de puestos de trabajo son los siguientes:

- Reclutamiento,
- Selección y Orientación
- Formación
- Promociones y Transferencias
- Evaluación del Personal¹⁷

En otro orden, “la eficiencia de gestión de los llamados Capital más importante de la organización, se traducirá en la rentabilidad esperada o aún mayor. La rentabilidad a su vez, se deriva de reducción de costos totales. Los costos son el resultado de ejecutar bien o mal los procesos empresariales; desde los estratégicos hasta los operativos de última línea”. Los RRHH y su Impacto en la Rentabilidad Empresarial.¹⁸

¿Quiénes ejecutan los procesos? Las personas. Por ende, partiendo de expuesto en el artículo antes citado, una clara descripción de puestos y bien definida estructura organizacional contribuirá a una mejor ejecución de los procesos y por ende alcanzar una mayor rentabilidad.

¹⁷ GIL, RUIZ y RUIZ (1987). La Nueva Dirección de Personas en la Empresa. Madrid. McGraw-Hill. Madrid.

¹⁸ Recuperado 3n enero de 2016, de

<http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/LOS%20RR%20HH%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20RENTABILIDAD%20EMPRESARIAL.pdf>

3. Objetivos de la investigación.

3.1. Objetivo General: Diseñar la estructura organizacional de la unidad de cobros de la oficina de abogados, Brito Taveras & Asociados.

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar a la Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados, desde el punto de vista de su estructura organizacional actual.
- Evaluar la importancia de la creación de una Unidad de Cobros dentro de la estructura organizacional y que la misma se encuentre debidamente formalizada.
- Diseñar los organigramas generales de la empresa, estructural y funcional, así como los correspondientes a la Unidad de Cobros que estará creando la organización.
- Elaborar las descripciones y perfiles de puesto de la Unidad de Cobros.
- Plantear los beneficios de tener una estructura organizacional de la Unidad de Cobros debidamente diseñada y documentada para la Oficina de Abogados Brito Taveras y Asociados.

4. Justificación de la investigación.

4.1. Justificación Teórica:

Brito Taveras & Asociados ha decidido como parte de su proceso de crecimiento incursionar en nuevos servicios que demanda el mercado y ofrece la competencia.

Al hablar de crecimiento empresarial la definición más precisa sería la que lo considera como el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cuotas de éxito.¹⁹

Se pueden diferenciar dos tipos de crecimiento: interno y externo. Brito Tavera & Asociados ha optado por el crecimiento interno, el cual viene dado por aumento de financiación por parte de los accionistas o por reinversión de beneficios en el negocio. A su vez este crecimiento trae consigo la expansión, en el caso que nos ocupa, la cual veremos en el siguiente punto.

La expansión es un tipo de estrategia que puede desarrollar la empresa a partir de 4 vías de crecimiento, según definió Igos Ansoff, consultor y matemático ruso en 1957, en la conocida **matriz de Ansoff, o Matriz Producto/Mercado:**²⁰

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercados
- Diversificación

¹⁹ Tomado de revista electrónica EAE BussinesSchoolHarvardDeusto en febrero 2016 :<http://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades/>

²⁰ Tomado de artículo de AGCNeutral.com en Febrero, 2016: <http://www.agcnewtral.com/quienes-somos/empresa>

La estrategia de expansión a emplear por Brito Tavera & Asociados es la de Desarrollo de Productos, la cual se enfoca en ofertar nuevos productos en los mercados en los que trabaja la empresa en la actualidad, respondiendo a nuevas necesidades que puedan surgir de los clientes actuales.

El crecimiento y la expansión deben traer como consecuencia rentabilidad, el fin por el cual es creada una empresa, para ser rentable, de lo contrario está destinado a desaparecer.

La rentabilidad es uno de los elementos más importantes para determinar el éxito de un negocio, pues la rentabilidad con base en una política de dividendos, lleva al fortalecimiento de las organizaciones. Las utilidades o beneficios que se reinvierten de forma adecuada se traducen en:

- Expansión en capacidad instalada
- Actualización de la tecnología existente
- Nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados
- Mezcla de todos estos puntos.”

La traducción dada en la cita anterior a “utilidades o beneficios que se reinvierten de forma adecuada” es efectivamente lo que persigue Brito Taveras & Asociados con la expansión de su empresa (diversificación en la rama de cobros). Por vía de consecuencia, se embarcará en actualización de tecnología requerida para la puesta en marcha de la estructura creada y concentrará nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados para la misma.

La rentabilidad supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis sea a priori o a posteriori.²¹

Todo lo antes citado sobre rentabilidad se soportará sobre la base de una estructura organizacional bien definida que permitirá conocer los roles y competencias de cada uno de los miembros de la Unidad de Cobros, objeto de estudio de esta monografía.

Una estructura organizacional formal “se refiere a todo aquello que constituye a la empresa de manera documental; es decir, organigrama empresarial, líneas de mando, sistemas de objetivos y metas que rigen cada parte de la organización, sistema axiológico de la empresa, políticas emanadas de los documentos para la formalización y normalización de procedimientos, políticas de regularización laboral en la organización”.²²

En el caso de la Unidad de Cobros de Brito Taveras & Asociados, estaremos tratando lo relativo a los organigramas, líneas de mando y definición de perfiles y descripción de puestos. Estas herramientas contribuirán para que la empresa pueda diseñar en el futuro sus políticas y procedimientos, que son parte del set de documentación de una estructura organizacional formal.

²¹ Sánchez, 2001.

²² Sánchez Cabrera (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Consultado en febrero 2016: <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>

Por otro lado, existe una estructura organizacional informal, también llamada estructura social y en ella identificamos todo lo relacionado a la conducta social dentro de la empresa. Todas las empresas tienen esta estructura. Según “La estructura formal existe sobre el papel, mientras que la informal traduce la realidad de la vida en la empresa imbuida de su cultura”.²³

Una estructura organizacional debidamente documentada garantizará que la empresa cuente con el personal adecuado en los puestos adecuados. La estructura puede aludir puntos débiles o carencias en el equipo directivo de la empresa. En la medida que la organización crece, la estructura debe desarrollarse con ella. En muchas oportunidades, se crean más niveles de administración, cuando un cabeza de departamento tiene mucha personal bajo su supervisión, esto para dar a cada individuo la atención necesaria de manera que tenga éxito.

Pero este éxito no depende solamente de que un supervisor tenga el número de empleados adecuado, si no de que cada persona conozca su rol, dentro de la organización. Debe saber exactamente las funciones que debe desempeñar y las habilidades que se le exigen tener para desempeñar eficientemente el puesto para el que fue contratado. Para esto se diseñan las descripciones y perfiles de puestos.

²³ (Sallenave, 18-20).

Según expresan Carrel, Elbert y Hatfield(1995), el Análisis y Descripción de puestos es:

“Proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.²⁴

As su vez, Chiavenato (1988), plantea que el análisis de puestos de trabajo es un proceso objetivo, ya que no tiene en consideración a la persona ocupante del puesto, sino al puesto en sí mismo. Por otro lado, Puchol (1993), señala que surge el peligro que aguarda a todo analista de puestos: desorientarse y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en propio mismo durante el proceso del análisis.

Partiendo de lo antes descrito, se deduce la importancia de las estructuras organizacionales debidamente formalizadas. También podemos percibirlo a través de las siguientes preguntas que en múltiples ocasiones se plantean y encuentran respuesta en el análisis y descripción de puestos.

²⁴ CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D. (1.995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Yersey: Prentice Hall, 5ª ed

- 4.1.1. ¿Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?
- 4.1.2. ¿Cuántas veces hemos seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y nos damos cuenta de que esa persona no era la idónea?
- 4.1.3. ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o, el lugar que ocupamos en nuestra empresa?
- 4.1.4. ¿Cuántas veces nos hemos dado cuenta de que nuestros valores chocan con la cultura de nuestra organización?
- 4.1.5. ¿Cuántas veces nos hemos planteado si tenemos autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?

Tomado de en febrero 04 de:

<http://www.areasrh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

4.2. Justificación Metodológica:

Durante nuestro proceso de investigación, se emplearán tanto la investigación descriptiva como la explicativa.

En la investigación descriptiva emplearemos los métodos de observación y encuestas. A través de la primera observaremos el objeto de estudio, en este caso una estructura organizacional de otra empresa homologa, que permitirá

obtener insumos para la documentación de las descripciones de puestos.

Así mismo, a través de la encuesta, evaluaremos una muestra del mercado que habitualmente demanda estos servicios para determinar la necesidad real del servicio que se ofrecerá.

Por su parte, a través de la investigación explicativa, podremos definir el problema para producir ideas y plantear las soluciones correspondientes.

4.3. Justificación Práctica:

La investigación propuesta da a conocer la importancia de tener una estructura organizacional formal, es decir debidamente diseñada y documentada, específicamente para la unidad de cobros de la Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados.

5. Marco de referencia (teórico -conceptual)

5.1. Teórico:

Generalmente los puestos son representados en la organización en un organigrama con dos conexiones, una superior y otra inferior, en donde la conexión que va hacia arriba representa las funciones de responsabilidad y de subordinación que posee su puesto en relación con su jefe directo y la

conexión inferior representa la autoridad en términos de supervisión.²⁵

R. Wayne (2010) menciona como el propósito del análisis de puesto tiene como finalidad dar respuesta a seis preguntas importantes:

- “¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?”
- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?”.

Además el no especificar las funciones por cargo enmarcadas en la descripción de puesto, puede generar conflictos en el resultado de la evaluación de desempeño y al no tener claridad sobre responsabilidades es posible que se genere la repetición de tareas, por tanto también está descripción de puestos de trabajo nos ayuda a evitar sobrecostos.²⁶

De acuerdo a lo expuesto por Nancy Dávila, en su conferencia gestión de cobro exitosa: “el secreto de ser exitoso en una gestión de cobro es ser creativos en la utilización en las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los clientes deudores al cumplimiento de sus obligaciones”.²⁷

²⁵ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

²⁶ Duarte, C. (2013). Recursos humanos. Recuperado en febrero, 2016 de <http://www.gerencie.com/descripciones-de-puestos-de-trabajo.html>

²⁷ Tomado en febrero 4 de:

5.2. Conceptual:

Para un mejor entendimiento de la documentación expuesta en esta monografía veremos la definición de algunos conceptos básicos relativos al objeto y campo de acción que nos ocupa:

Análisis de puesto: Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de los puestos, así como las características que deberá de tener la gente que se contratará para cubrirlos”.²⁸

Cobros: Según Juan José Cevallos M, cobros “es el servicio que se presta al cliente para que pueda satisfacer la necesidad que tiene de cumplir en su fecha, con el compromiso adquirido. Es el servicio que presta la empresa para poder agilizar el flujo de caja con la recuperación de los créditos concedidos. La clave del éxito en cobros requiere que las gestiones sean realizadas de manera persistente.”

29

Descripción de puesto: Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la descripción del puesto.³⁰

<http://mejoremosjuntos.com/pdf/Gestion%20de%20Cobro%20Exitosa.pdf>

²⁸ Dessler y Varela Juárez (2011). Administración de recursos humanos : enfoque latinoamericano. México. Prentice-Hall.

²⁹ Tomado en Febrero 2016 de:

<http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/gestionDeCobros/taller-interactivo-de-cobros.pdf>

³⁰Mndy y Noe (1997)

Estructura organizacional: Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación ente cada unidad.³¹

Función: Es el conjunto de tareas ejercidas de manera sistemática por el ocupante: de un puesto.³²

Obligación: Es la actividad realizada por el ocupante de un puesto.³³

Organigrama: Es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación

Puesto: Según Chiavenato el puesto es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama, la posición define la relación entre un puesto y los demás.³⁴

Tarea: Es una actividad individual que se atribuye a un trabajador. ³⁵

6. Aspectos Metodológicos.

Tipos de estudios.

6.1. **Descriptivos:** Este tipo de estudio tiene por objetivo analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus características. Nos permite detallar

³¹ Stragetegor (1995). Strategor : Estrategia, estructura, decisión identidad : Política general de empresa. Barcelona : biblio empresa, D.L.1995. URI:<http://hdl.handle.net/10637/2185>

³² (Chiavenato, 2011)

³³ (Chiavenato, 2011)

³⁴ (Chiavenato, 2011)

³⁵ (Chiavenato, 2011)

el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de sus atributos. Busca describir situaciones y generalmente se realiza el estudio a través de encuestas.

Durante nuestra investigación emplearemos la encuesta para levantar y posteriormente analizar las informaciones relativas a funciones que debe desempeñar cada puesto de una unidad de cobros. Las encuestas serán aplicadas a una empresa homologa a nuestro objeto de estudio.

6.2. Explicativos: Este busca encontrar las razones o causas que ocasionan los fenómenos estudiados. Tiene como objetivo explicar porque sucede el fenómeno y en qué condiciones se da el mismo.

Los estudios explicativos están orientados a la comprobación de hipótesis. A través de estas herramientas vamos a poder llegar a la información que queremos obtener

6.3. Observación: Está considerada como una técnica científica debe servir a un objetivo formulado, es planificada de manera sistemática donde el observador planifique y defina lo que se quiere observar y establezca los posibles resultados. Está sujeta a ser comprobada y validada.

En este método se pueden dar las siguientes fases:

1. Se parte de la formulación de un problema y se planifica una observación exploraría y confirmatoria.
2. Se recolectan y registran los datos.

3. Análisis e interpretación de los datos observados.
4. Información de los resultados.

6.4. **Método Deductivo:** A partir de situaciones generales, se llega a identificar explicaciones particulares. Se considera una cadena de análisis en orden descendiente. Es decir, a partir de levantamientos generales se deducen las particularidades de cada puesto que se desea crear para llegar al fin último que es la descripción y perfiles de puestos de la estructura organizacional que será creada.

6.5. **Método de Análisis:** A través de este se estudiarán hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, las relaciones entre ellas, como están organizadas y cómo funcionan los elementos.

Durante la investigación se evaluarán todas las informaciones recopiladas, de necesidades del mercado levantamientos con la empresa modelo, marco teórico estudiado, etc., a fin de develar la importancia y necesidad de una estructura organizacional.

7. Esquema preliminar del contenido del Trabajo de Grado

- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Introducción

1 Capítulo 1: Análisis Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados

1.1 Historia

1.2 Misión

1.3 Visión

1.4 Valores

1.5 Estructura Organizacional Actual

1.6 Necesidad Creación de la Unida de Cobros Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados

1.6.1 Necesidad Identificada en Mercado

1.6.2 Aplicación de Encuestas en empresas utilizan los servicios de cobros

1.6.3 Análisis de encuestas

1.6.4 Objetivos de la empresa con la creación de la estructura organizacional de la Unidad e Cobros

1.6.5 Crecimiento y Expansión.

1.6.6 Rentabilidad

2 Capítulo 2: Conceptos Generales de Estructura Organizacional

2.1 Objetivos de la creación de una estructura organizacional formal

2.2 Proceso de creación de una estructura organizacional

2.3 Concepto de Organigramas

2.4 Organigramas Estructurales

2.5 Organigramas Funcionales

2.6 Concepto de Descripción y Perfil de Puesto

2.6.1 Pasos para la elaboración de Descripción y perfil
de puesto

3 Capítulo 3: Diseño de Organigramas y Elaboración de Descripción y Perfiles de puestos

3.1 Técnicas para el diseño de organigramas según diversos autores

3.2 Diseño de organigramas de la empresa Brito, Taveras &
Asociados

3.2.1 Organigramas General y de la Unidad de Cobros

3.2.2 Organigramas Funcionales

3.3 Levantamientos generales para la elaboración de descripción y
perfiles de puestos en empresa homóloga

3.3.1 Observación de las funciones de la Unidad

3.3.2 Aplicación de cuestionario a los empleados

3.3.3 Entrevista con el Gerente de la Unidad

3.3.4 Elaboración de Descripción y Perfiles de Puesto
de la Unidad

4 Capítulo 4: Propuesta de Diseño de una estructura organizacional de la Unidad de Cobros debidamente diseñada y documentada para la Oficina de Abogados Brito Taveras & Asociados.

4.1 Impacto en clima organizacional

4.2 Beneficios económicos

4.2.1 Presupuesto de inversión requerido para la
creación de la estructura

4.2.2 Presupuesto de ganancias estimadas

4.3 Evaluación de impacto en la rentabilidad de la empresa

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexo

8. Bibliografía Preliminar.

Artículo de PartnerConsulting: Los RR HH y su impacto en la rentabilidad empresarial:<http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/LOS%20RR%20HH%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20RENTABILIDAD%20EMPRESARIAL.pdf>

Besseyre Des Horst, C.H. (1990).GestionEstrategica de los Recursos Humanos. Bilbao: Ediciones Deusto – Aedipe.

CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D. (1.995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Yersey: Prentice Hall, 5ª ed.

Chiavenato,Idalberto (1988): Introducción a La Teoría General De La Administración: SANTA FE DE BOGOTA, MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA 1988 . 880p.; xvii, , 4a.ed.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Eumed.net: RENTABILIDAD Y VENTAJA COMPARATIVA: UN ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE GUAYABA EN EL ESTADO DE MICHOACÁN. América Ivonne Zamora Torres.

Ferrel O.C, Hirt Giofrey, ramos Leticia, Adriaensens Marianela y Flores Miguel Angel (2004); Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante; Mc Graw Hill, Pag. 282, del libro: Cuarta Edición.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; Organización de empresas : análisis, diseño y estructura. ISBN: 970-10-1845-1.

Página Web de la Superintendencia de Bancos:
<http://sib.gob.do/transparencia-estad%C3%ADsticas-institucionales/>.

Puchol Moreno, Luis (1993); Direccion y Gestion de Recursos Humanos. Pozuelo de Alarcón. ENSIC Editorial. 418p.

Anexo no.2 Plantilla modelo para encuestas análisis necesidad del servicio en el mercado

**1. Su empresa cuenta con un departamento de cobros.
(De la respuesta ser positiva pasar a la siguiente pregunta, de ser negativa pasa a la pregunta #5)**

	SI
	NO

2. Este departamento pertenece directamente a la empresa es sub-contratado?

(De ser de la empresa terminar con la encuesta)

- A. Sub-contratado
- B. De la empresa

3. Por cual medio se enteró del servicio de sub-contratación del servicio de cobros ofrecido por esta empresa?

	Prensa escrita.
	Medios digitales.
	Le llamaron directamente a ofrecerle el servicio.
	Por recomendación

4. Que tiempo tiene pagando este servicio de sub-contratación?

	1 a 3 Años
	3 a 5 Años
	5 a 7 Años
	7 Años o Mas

5. Qué grado de satisfacción tiene usted con en servicio ofrecido por esta empresa sub-contratada?

	Muy Satisfecho
	Satisfecho
	Poco Satisfecho
	Nada satisfecho

6. Considera que el costo de la sub-contratación de este servicio es alto?

	SI
	NO

7. Considera que los resultados que le ofrecen o que le pueden ofrecer las empresa sub-contratada son los esperado?

	SI
	NO

8. Recomendaría a otras empresa sub-contratar los servicios de cobros?

	SI
	NO

9. ¿según su experiencia como valora la efectividad de la sub-contratación de este servicio?

	Excelente
	Muy Buena
	Buena
	Mala
	Muy Mala

10. ¿conoce otras empresas como la suya que utilicen este Servicio de sub-contratación?

	SI
	NO