

CAPÍTULO II

PROBLEMÁTICA DETECTADA POR EL EJECUTIVO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SU ÁREA

CAPÍTULO II

PROBLEMÁTICA DETECTADA POR EL EJECUTIVO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SU ÁREA

El área del Ejecutivo de Promoción y Soporte de Afore Sólida Banorte fue creada con la finalidad de extender los horizontes de la afore en busca de un mayor mercado en el Noroeste del país.

Esta se inició como un proyecto durante el mes de octubre de 1997, haciéndose formal a partir del mes de noviembre del mismo año; proyecto para el cual se dispuso de 7 personas que en su mayoría hubieran iniciado con el grupo en Hermosillo y conocieran el servicio así como la forma de operar: las metas diarias y semanales, la negociación con empresas y patrones para la afiliación masiva, cambaceos, presentación del servicio, etcétera; que tuvieran la disponibilidad para cambiar de residencia (Ciudad Obregón, Los Mochis, Culiacán y Mazatlán en Sinaloa, Tijuana y Mexicali en Baja California) con la finalidad de hacer crecer la cobertura del Grupo Banorte.

Sin embargo, desde su inicio el Ejecutivo de Promoción y Soporte se enfrentó a distintas problemáticas para construir y mantener de pie una área de trabajo de la cual era responsable, razón por la cual se realizó un capítulo en el que se describen detalladamente cada uno de ellos de acuerdo al orden de importancia que afectaba el desarrollo institucional.

2.1. FALTA DE PLANEACIÓN Y APLICACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO DEL EJECUTIVO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE

Fue a principios del mes de octubre de 1997 cuando se puso en marcha el proyecto Ejecutivo de Promoción y Soporte, para lo cual la persona asignada a éste debió trasladarse a la sede que le fue impuesta para desarrollar las funciones que le habían sido expuestas a manera general con anterioridad.

El primer problema al que se enfrentó el ahora ex-promotor es el no contar con un manual¹⁸ que le indique los procedimientos para dar forma a su área de trabajo, la actitud a seguir con respecto a los nuevos compañeros de trabajo, así como tampoco, que le proporcione de manera específica las actividades propias de su figura operativa, sus compromisos, obligaciones y limitaciones.

Las únicas herramientas con que contaron fueron los manuales de inducción a las Afores, fotocopias del Diario Oficial de la Federación, de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como del Nuevo Sistema de Pensiones, además de algunos formatos para realizar las contrataciones de los promotores; que si bien es cierto, de nada le eran útiles para empezar a cumplir con los objetivos que le fueron encomendados.

¹⁸ Para mayor referencia ver el concepto de manual en CONCEPTUALIZACIÓN. Pp. 9 de éste documento.

2.1.1. DESCONOCIMIENTO DE AFORE SÓLIDA BANORTE POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN ANFITRIONA

El recibimiento al Ejecutivo de Promoción y Soporte por parte del personal que laboraba en la única sucursal de Banpaís en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa que fungió como institución anfitriona previa a su fusión con el Grupo Financiero Banorte no fue del todo grato, debido al temor a los despidos que se rumoraba se efectuarían con los cambios de firmas bancarias.

Tal vez esto se dio debido al error cometido por los funcionarios de Afore Sólida Banorte al no realizar una presentación formal de la persona que ingresaría a su sucursal así como también por no exponer los motivos de este ingreso y las actividades específicas a realizar y que viniera a discernir y terminar con las expectativas que se estaban creando al interior de la sucursal.

Como complemento de lo anterior puede hablarse de los mensajes de tarea considerados como "aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos, incluyendo actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas".¹⁹

Sin embargo, así como en un principio al ser promotor se tuvo la necesidad de persuadir al cliente; en este caso se recurrió a la estrategia de persuadir y convencer al nuevo compañero para generar un ambiente de trabajo sin tensiones

¹⁹ GOLDHABER Gerald M. "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". Editorial Diana México. 8ª. Impresión. Abril de 1999. Pp. 129.

ni dificultades para ambas partes. Es decir, se presentó el servicio, sus ventajas, la manera en que se ofrecería éste al cliente, lo que se obtendría a cambio (una remuneración), y se les ofreció el apoyo para realizar esta actividad en su nombre.

Este objetivo fue cumplido de manera muy lenta debido a la falta de atención principalmente del gerente de la sucursal quien tal vez debió ser el primero en mostrar cordialidad y disposición para realizar un trabajo de equipo, es decir, predicar con el ejemplo.

Sin duda, de haberse llevado a cabo lo anterior, se hubieran evitado situaciones inmaduras por parte de los empleados de la sucursal como esconder material de trabajo, obstaculizar la utilización de la infraestructura como teléfono, fax, fotocopidora, valija e inclusive escritorios y sillas, que no tenían otra intención más que la de molestar al nuevo huésped.

Lo anterior viene a ser un claro ejemplo de lo que Gerald M. Goldhaber señala con respecto a que "por regla general, varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según los intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite".²⁰

²⁰ GOLDHABER, Gerald M. Op. Cit. Pp. 29

2.1.2. ACCIONES DE RECLUTAMIENTO DEL ÁREA DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE

Una de las primeras acciones del Ejecutivo de Promoción y Soporte de Afore Sólida Banorte en la sucursal de Los Mochis, Sinaloa fue la de contratar y coordinar al personal asignado para captar mercado dentro de su misma sociedad, que conociera su cultura y sus formas de expresión y que tuviera facilidad para persuadirlo, el terreno en el cual desarrollar su actividad de promoción y afiliación ya fuera urbana o rural, y con esto aumentar el número de personas afiliadas en el Noroeste del país.

Sin embargo, como parte del apoyo se solicitó el servicio de una empresa especializada en reclutamiento y selección de personal, que en muy pocos casos resultó positivo, debido principalmente a la falta de coordinación de la empresa (Manpower) con las personas interesadas y que finalmente serían los que eligieran a las personas con quien trabajarían.

El reclutamiento por parte de Manpower fue tardado y ante la percepción del Ejecutivo de Promoción y Soporte la selección no fue del todo aceptable, debido a que se dedicaron a reunir a personas ya rechazadas y despedidas de otras administradoras, por lo cual hubo necesidad de depurar esa selección e iniciar una nueva utilizando como contacto a las pocas personas que se quedaron de la contratación de Manpower. Para lo cual se utilizaron los formatos de contratación, se aplicaron exámenes de conocimientos generales así como también de exámenes psicométricos, que eran enviados para su evaluación a las oficinas

generales de Recursos Humanos en la ciudad de Monterrey y dicho sea de paso, nunca se proporcionó el resultado de los mismos a la sucursal que los remitió.

Así mismo se asignaron números provisionales a los promotores mientras se reactivaban las claves de CONSAR²¹ a aquellas personas que ya la habían tenido y posteriormente se dio a conocer el servicio y el plan de trabajo de Afore Sólida Banorte.

2.2. PROBLEMÁTICA PREVIA A LA FUSIÓN BANPAIS-BANORTE

El tiempo que permaneció Afore Sólida Banorte como la única que formara parte con anterioridad del Grupo Financiero Banorte generaba problemas de aceptación no sólo con los empleados del todavía Banpaís, sino también con los clientes del mismo debido a la lealtad expresada hacia su banco, lo que se reflejaba en su renuencia a negociar la afiliación de sus empleados con Afore Sólida Banorte por percibirla como una especie de enemigo.

Bien pudiera parecer que desde el momento en que el Ejecutivo de Promoción y Soporte salió de la Dirección Regional hacia la que sería su sucursal

²¹ CONSAR: Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. Es una autoridad que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que es la encargada de autorizar, regular y vigilar a las Afores y Siefores. Por lo que conocerá de cualquier reclamo de trabajadores o patrones contra estas empresas. AMEZCUA Ornelas, Norahenid. "PRÁCTICA DE LAS AFORES Y EL NUEVO SAR". Línea editorial de Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados S.A. de C.V. (SICCO). Primera edición 1997. Pp. 36.

sede dejaría de depender de la misma, para comenzar a ser independiente, pues tampoco Banpaís se decidió a adoptarlo.

Sin embargo, cuando se trataba de hacer llamados de atención o bien, de manifestar inconformidades respecto a la forma de operar, resultaba tener una estrecha relación con la Dirección Regional, con la sucursal sede e inclusive con distintos departamentos de oficinas generales.

Al momento de solicitar la infraestructura necesaria, la Dirección Regional responsabilizaba a la sucursal sede para que esta la proporcionara; la sucursal sede se inconformaba pero lo manifestaba al Ejecutivo de Promoción y Soporte que era finalmente quien padecía la falta de comunicación y organización de ambas partes, optando por habilitar el espacio y equipo proporcionado desde desocupar gavetas y superficies –en la etapa de bienvenida y en ocasiones esporádicamente posteriores- así como ejercer el recurso propio para adquirir artículos necesarios para el apoyo al desarrollo de las actividades propias del área.

2.2.1. DESINTERÉS AL ÁREA DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE EN LA SUCURSAL DE LOS MOCHIS, SINALOA

Al ver la falta de apoyo y atención hacia todo lo relacionado con Afore Sólida Banorte por parte de Banpaís, el Ejecutivo de Promoción y Soporte optó por solicitar lo necesario por escrito a través de atentas notas, acompañadas de su

respectivo acuse de recibo y señalando las figuras a quien se anexaba copia del mismo, recurriendo por lo general al administrador y al gerente de la sucursal respectivamente.

Lo solicitado era mobiliario como un escritorio, sillas, una mesa para que trabajaran los promotores, un archivero, una máquina de escribir, un aparato telefónico y artículos de papelería como hojas blancas, carpetas, cintas y borradores para máquina de escribir principalmente. Los resultados obtenidos fueron por lo general los que se esperaban aunque no eran muy rápidas las respuestas; se proporcionó lo que había sido solicitado pero el trámite para la liberación de los artículos requeridos tardaba hasta una semana aunque éstos los tuvieran dentro de la sucursal.

Entre las cosas que fue posible negociar fueron: permitir el libre acceso a los promotores a la fotocopidora, la utilización del teléfono y al servicio de larga distancia a través de la secretaria de gerencia y que con el paso de dos meses se dio plena libertad para realizarlas de propia mano o por medio del Ejecutivo de Promoción y Soporte –quien no tenía limitación alguna respecto a este particular-, así también se permitió el libre acceso al promotor a la sucursal en el turno vespertino, que era cuando cesaba el servicio al público y se podía trabajar en la planta baja donde se podía tener servicio de fotocopiado y organización de documentación y concertación de citas.

2.2.2. APOYO LIMITADO AL ÁREA DE PROMOCIÓN Y SOPORTE

Quien padeció con mayor fuerza el cambio de Banpaís a Banorte fue sin duda el Área de Promoción y Soporte, principalmente el responsable de la misma quien no contaba con un apoyo constante y una motivación diaria para cumplir con sus metas por parte de sus superiores en general.

Un aspecto importante que no se tomó en cuenta fue el de darse a conocer como parte de un equipo, ya que todo trámite, acuerdo u observación entre la Dirección Regional de Afore, las oficinas nacionales y la gerencia de Banpaís; se efectuaba vía telefónica. Aquí se aplica la definición de los mensajes de mantenimiento que son los medios escritos principalmente y que ayudan a conseguir los objetivos de la organización".²²

En ningún momento se tuvo el cuidado y atención de hacerse conocer, de conversar, de formular acuerdos, principalmente entre la Dirección Regional y la Gerencia de Banpaís que eran quienes podían tener hasta cierto grado, control sobre el Ejecutivo de Promoción y Soporte; el primero por ser el jefe inmediato y el segundo por ser anfitrión. "...si se ignoran los mensajes humanos, es muy

²² "Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos". GOLDHABER, Gerald M. Op. Cit. Pp. 129

probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización".²³

En el caso observado particularmente, puede reflejarse que por motivos como los anteriormente expuestos el objetivo de unificación no solo de firmas entre Banorte y Banpaís sino de fuerza humana no cumplía al 100 % el objetivo.

2.2.3. FALTA DE RECONOCIMIENTO AL ÁREA DE TRABAJO DEL EQUIPO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE

Puede considerarse que existió un problema de comunicación que "no fue debido a la falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando".²⁴

Una manera de manifestar por parte de los empleados de Banpaís su aceptación hacia la Afore perteneciente al grupo financiero al cual próximamente se integrarían, se consideró que sería el firmar su solicitud de afiliación con la misma, obteniendo 14 firmas de 15 empleados con que contaba la sucursal 370 de Banpaís en la plaza de Los Mochis, Sinaloa.

La principal ventaja que el equipo de Afore Sólida Banorte, ofrecía a los funcionarios y demás empleados de la sucursal de Banpaís era la de proporcionar

²³ "Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados." GOLDHABER, Gerald M. Op. Cit. Pp. 129.

²⁴ Ibid Pp. 118.

información al cliente y proporcionar el servicio de afiliación; ahorrándole o facilitándole, por calificarlo de alguna manera, la actividad a la que igualmente estaban comprometidos, por la que habían recibido una capacitación y por la que obtendrían un pago extra según el número de afiliaciones que captaran; actividad que ignoraron en su mayoría, mostrando una vez mas su indiferencia hacia la tarea, pues ni siquiera se preocupaban de canalizar a los posibles clientes al área de Afore.

2.2.4. AMBIENTE LABORAL DESFAVORABLE

Cabe señalar que al momento de recibir a los promotores al equipo de trabajo, los problemas de aceptación a la gente de Afore Sólida Banorte habían disminuido pero no desaparecieron del todo; manifestándose ahora en prejuicio de permitir el acceso a personas extrañas a una institución bancaria que obviamente requiere de seguridad y vigilancia estricta, para lo cual se establecieron horas de asistencia a los promotores en la sucursal así como también se asignó a una persona para el uso de la fotocopidora y se conscientizó respecto a la utilización responsable del teléfono, asignándose como área de trabajo colectiva la sala de juntas del banco ubicado en la planta alta del edificio.

En general puede decirse que se realizó un buen equipo de trabajo en que hubo rotación de personal cuando éste no cumplía con las metas semanales y quincenales establecidas por la Dirección Regional.

Así mismo, se trabajo en comunicación con las sucursales de Afore Sólida Banorte en la ciudad de Culiacán Sinaloa, debido a que tenían contratadas a personas que radicaban en la ciudad de Los Mochis y trabajaban en las afueras de la ciudad, reportando su producción en la sucursal de la localidad que posteriormente era enviada a Culiacán vía valija interna.

2.3. FALTA DE CLARIDAD EN LAS FUNCIONES DEL EJECUTIVO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE

Las áreas encargadas de apoyar y sostener al área de Afore Sólida Banorte en las cuales no se contaba con un gerente de ventas –la sucursal de Hermosillo era la única que lo tenía-, no tuvieron el cuidado de ponerles mayor atención debido a que se encontraban manejándolas personas que no recibieron una estricta capacitación respecto al funcionamiento de su área y que aunado a esto, se habían ido formando sobre la marcha.

GOLDHABER señala que "idealmente, el clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal que permitiese el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización".²⁵

Así pues, el Ejecutivo de Promoción y Soporte tuvo la responsabilidad de mantener de pie un área de trabajo con los pocos apoyos obtenidos, controlar las actividades de los promotores, negociar en nombre de ellos sus inconformidades,

²⁵ GOLDHABER Gerald M. Op. Cit. Pp. 63

acompañarlos a visitar a clientes difíciles, generar y mantener un buen ambiente de trabajo en la sucursal, solucionar conflictos entre promotores y apoyar a otras sucursales, cumplir con las metas semanales de producción, así como también informar y justificar las decisiones y acciones llevadas a cabo a la Dirección Regional entre otras actividades.

De igual forma se asumió por parte de los promotores que su tarea a realizar era ofrecer un servicio, negociar con patronos, visitar empresas, construcciones, campos agrícolas, viviendas entre muchas opciones que los llevara al objetivo de obtener afiliaciones.

Sin embargo puede decirse que a diario surgían diversas experiencias y dificultades que el Ejecutivo de Promoción y Soporte solucionaba según como iban surgiendo debido a que, las pocas indicaciones que se giraban para la solución de éstas, eran incompatibles con la forma de operar dado el desconocimiento externo, general y específico del grupo.

Lo anterior viene a comprobar lo que señala Redding respecto a la toma de decisiones "cuanto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada".²⁶

²⁶ REDDING Citado por Goldhaber Gerald M. Op. Cit. Pp. 30

2.3.1. CONSECUENCIAS DE LA ESCASA ATENCIÓN HACIA EL EQUIPO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE

"Si un gerente presta toda su atención a su propio departamento pasando por alto los efectos que pueden causar sus empleados en otros departamentos (o en la organización en su conjunto) es muy probable que tenga que enfrentarse a una disminución en la producción".²⁷

El constante reclamo de conocer a quien coordinaba nuestras actividades, por conocer al poseedor de la voz que a través de la línea telefónica ordenaba, reclamaba, informaba y pocas veces felicitaba o retroalimentaba positivamente; además de la desmotivación hacia la realización del trabajo, manifestado en la falta de ánimo para salir a trabajar, las autolimitaciones y el incumplimiento de metas de productividad son una muestra de la falta del sentido de pertenencia con la empresa.

El haber dedicado tiempo y atención a cada uno de los promotores y Ejecutivo de Promoción y Soporte por parte de la Dirección Regional hubiera disminuido situaciones conflictivas entre los mismos promotores que no encontraban un camino más viable para hacerse notar y atraer la atención, para hacerse sentir presentes y tomados en cuenta.

Manifestaciones que fueron desde realizar llamadas a la Dirección Regional de manera particular por fuera de la sucursal, hasta el grado de denunciar sus

²⁷ *Ibíd*em Pp. 52

inconformidades y falta de cumplimiento por parte de la empresa ante la Junta de Conciliación y Arbitraje para el justo reclamo por el pago de nóminas, comisiones y bonos de productividad.

Los cuales fueron solucionados en la medida de los alcances del Ejecutivo de Promoción y Soporte, reclamando los pagos directamente a las oficinas generales y solicitando prórrogas ante la Junta de Conciliación y Arbitraje para realizar la liquidación de los adeudos que se estaban reclamando a través de esta instancia.

Sin embargo, por más urgentes que fueran solicitadas las respuestas hacia las peticiones y reclamos por parte del área afectada, éstas tardaban en regresar al lugar de origen, solucionando a medias o de manera deficiente las situaciones; señalando indicaciones que no eran cumplidas, mencionando fechas que no se respetaban y comprometiendo únicamente al Ejecutivo de Promoción y Soporte que era quien daba la cara al problema.

2.3.2. EN LA BÚSQUEDA DE UNA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Dada la falta de atención y apoyo, el Ejecutivo de Promoción y Soporte así como el equipo de 10 promotores recurrieron a la necesidad de formar un propio concepto de equipo, en el cual lo principal era brindarse apoyo mutuo, cooperar en verdad con trabajo de equipo y aprender a compartir, ya fueran conocimientos o experiencias.

El Ejecutivo de Promoción y Soporte dedicó el tiempo necesario a cada promotor para escuchar sus dificultades e inconformidades, buscar soluciones ante cada situación y generar en el grupo aquello que nos identificara como tal y que no fuera solo la playera con el nombre de la empresa o el maletín que la misma otorgaba como incentivo al cumplir una determinada productividad.

Lo que hacía falta para que el integrante del grupo de Afore Sólida Banorte se sintiera parte de la empresa, era que ésta fuera "...justa con el objetivo de tratar a cada uno de nuestros empleados con dignidad y equidad".²⁸ Además de conocer personalmente al representante de la Dirección Regional para poder manifestarle sus inquietudes y que éste conociera por medio de supervisiones la forma de trabajar de cada miembro del grupo de Afore Sólida Banorte en la sucursal de Los Mochis, Sinaloa.

Después de conocer y enfrentar la problemática en al Área de Promoción y Soporte de Afore Sólida Banorte y dada la experiencia adquirida en este contexto en el siguiente capítulo se señalan algunas propuestas que vendrán a eficientar las actividades de ésta área.

²⁸ Manual elaborado por Centro de Estudios Corporativos Afore Sólida Banorte. INTRODUCCIÓN AL GRUPO FINANCIERO BANORTE. Capítulo I. Pp. 4