



875202
UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“Aplicación de las relaciones humanas en una
organización bancaria”.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

PRESENTA

Bernardo Ernesto Carrión Espinosa de los Monteros

DIRECTOR DE TESIS
C. P. RAMON RIOS ESPINOSA

REVISOR DE TESIS
ING. FEDERICO AVILA VINAY



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

C A P I T U L O 1

LA ORGANIZACION DE LA BANCA

1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS.....	6
1.2.- ESTRUCTURA DE LA BANCA.....	12
1.3.- LA GERENCIA DE UNA SUCURSAL BANCARIA.....	21

C A P I T U L O 2

GENERALIDADES DE LAS RELACIONES HUMANAS

2.1.- DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	26
2.2.- DEFINICION DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	30
2.3.- OBJETIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	31
2.4.- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA BANCA.....	34

C A P I T U L O 3

CONTENIDO DE LAS RELACIONES HUMANAS

3.1.- LAS HABILIDADES Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	39
3.2.- LA COMUNICACION.....	42
3.3.- EL LIDERAZGO.....	50
3.4.- EL SENTIDO DEL TRABAJO.....	55

C A P I T U L O 4

LAS RELACIONES HUMANAS EN EL BANCO

4.1.- LAS RELACIONES CON EL PERSONAL.....	64
4.2.- LAS RELACIONES CON EL SINDICATO.....	69
4.3.- LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES Y PUBLICO.....	70
C O N C L U S I O N E S.....	80
B I B L I O G R A F I A.....	83

I N T R O D U C C I O N

El objetivo de este trabajo es mostrar las relaciones humanas que se presentan cotidianamente en las Instituciones de Crédito, pero específicamente se pretende mostrar las relaciones humanas que se dan en una Sucursal Bancaria.

Tomando como punto de partida que el origen de las relaciones humanas surgen desde el momento en que dos o más personas conviven entre sí y tienen ideologías y necesidades diferentes hasta entrar en la problemática especial de una Sucursal Bancaria.

Las Instituciones de Crédito, de la Banca, hoy en día Banca de Gobierno, son organismos de servicio público que -- prestan Servicios Bancarios y Financieros, como toda empresa de servicios, la principal característica de su modo de trabajo es la prestación de esos servicios de una forma eficiente, oportuna y amena, las Sucursales Bancarias deben de esforzarse todos los días en atender al público en general de la mejor manera posible.

Las relaciones humanas son la piedra angular, son la herramienta invisible que, toda vez que las estructuras de las Sucursales Bancarias ya están perfectamente definidas e

implantadas en cuanto a recursos humanos, técnicos y tecnológicos; las relaciones humanas vienen a conseguir, gracias a la conjunción de buenas actitudes hacia el trabajo, trabajo en equipo, integración, comunicación, orden, etc. que se logren objetivos generales de la empresa, consiguiendo también al alcanzar los objetivos del banco, la satisfacción de los empleados de la Sucursal.

En una Sucursal Bancaria, es decir en un banco, se debe trabajar aplicando relaciones humanas entre la gente que ahí concurre y convive. Estas relaciones son de carácter formal e informal. Las formales son las relaciones propias de la estructura de la Sucursal, es decir, entre los empleados, tomando en cuenta su jerarquía organizacional existente y el trato a la clientela dentro de la Sucursal.

Las relaciones informales son las relaciones que se dan fuera de la Sucursal, pero que son muy importantes pues acrecentan o deterioran la imagen y el nombre de la Institución.

Las relaciones humanas son actitudes, formas de ser y entenderse con nuestros semejantes, esta situación es muy difícil de manejarse y de entenderse; esto a nivel familiar se toma como problemas de la vida diaria, pero cuando estas situaciones se presentan en el trabajo, el asunto se torna más delicado ya que el manejo de un conflicto o de una situación personal muchas veces se tiene que solucionar y ventilar a la vista y en presencia de mucha gente.

Las Sucursales Bancarias compiten entre sí por lograr acrecentar su mercado financiero en la Plaza en que se encuentran, se tienen que cubrir muchos aspectos propios del trabajo como son: captación, crecimiento, colocación de crédito, etc.

Así mismo se tienen que cubrir otros aspectos, estos de carácter de relaciones humanas y públicas, como son: imagen, presencia, servicio, función social, etc.

El éxito del desempeño global de una Sucursal Bancaria estriba en lograr un cumplimiento total de los objetivos de la Institución, lograr sus objetivos financieros y lograr sus objetivos sociales o de imagen y de relaciones humanas.

En este trabajo se pretende mostrar que los objetivos antes mencionados se logran sólo con el apoyo total del recurso más complicado y difícil de manejar en las empresas, que es el recurso humano, de ahí la importancia de centrar el presente a las relaciones humanas como un factor determinante para la obtención de objetivos.

En el capítulo uno se hace una explicación y relato de los antecedentes de la Banca desde su época de inicio hasta la actualidad, se habla de la estructura actual de la Banca y de la Gerencia de una Sucursal Bancaria, elemento en donde recae la responsabilidad de la Sucursal.

En el capítulo dos se tocan los puntos de antecedentes históricos de las relaciones humanas, su objetivo, su definición e importancia en las empresas y en particular en las Instituciones de Crédito y en las Sucursales Bancarias.

En el capítulo tres y como preámbulo al capítulo principal se habla de las habilidades del recurso humano, de la comunicación, el liderazgo, el sentido del trabajo.

Y en el capítulo cuatro se habla en sí de las relaciones humanas en una Sucursal Bancaria, de la forma de como deben de ser, y de como se están aplicando.

En resumen, con la elaboración del presente trabajo es pero que sirva para que quede un documento de constancia de la culminación de mis estudios profesionales, y como una pequeña aportación para las Instituciones Bancarias, de una visión muy personal de las situaciones de relaciones humanas -- que se dan en las Oficinas Bancarias.

C A P I T U L O 1

LA ORGANIZACION DE LA BANCA

- 1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS
- 1.2.- ESTRUCTURA DE LA BANCA
- 1.3.- LA GERENCIA DE UNA SUCURSAL BANCARIA.

LA ORGANIZACION DE LA BANCA

1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS

El gobierno de México estableció en 1837 el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, con el fin de controlar la circulación de dicha moneda, esta Institución -- funcionó hasta 1841.

En aquellos años el gobierno intentó el fomento del -- ahorro en las clases populares, don Lucas Alaman quien era Director de Industria dirigió en 1843 un informe en donde decía que: Uno de los medios más convenientes para mejorar las costumbres de los artesanos además de la instrucción religiosa, es el establecimiento de Bancos de Ahorro que les proporcionen el huir en ocasiones de vanas prodigalidades y hacerse un peculio para sus necesidades y su vejez.

Ese mismo año se fundó en la ciudad de México un Banco de Ahorros que, debido a las convulsiones políticas se cerró poco después, en la primera mitad del siglo XIX importantes - casas comerciales desempeñaban las funciones de los Bancos, - prestando dinero y recibiendo depósitos.

Para los inversionistas, las casas comerciales constituían una fuente segura de capital, aunque las tasas de interés

eran con frecuencia muy altas. En 1849 bajo la presidencia - del general don Ignacio Comonfort se autorizó a los señores - Liger de Libessart y socios la fundación de un Banco con un - capital de cinco millones de pesos y privilegios de emitir bi lletes por 10 años, pero debido a la inseguridad política y - social del país la Institución no llegó a establecerse.

La primera Institución Bancaria del país establecida - fué la sucursal del London Bank of Mexico and South America - Limited, sociedad inglesa de emisión, depósito y de descuento. El 22 de junio de 1864 fueron inscritos en el Tribunal de Comercio la escritura constitutiva y los estatutos pues aún no existía una legislación bancaria; La Institución despues cong cida como el Banco de Londres y México, S. A. inició sus operaciones con un capital de un millón y medio de pesos e intro dujo a nuestro medio el uso del billete de Banco.

En los años siguientes surgieron varios proyectos para la creación de Bancos que debían impulsar la construcción de vías férreas, la industria, la minería, etc. Pero los proyeg tos para expedir una ley bancaria y fundar un Banco oficial y varios Bancos privados no tuvieron éxito, después de la caída del Segundo Imperio Mexicano en 1867 hubo algunos intentos pa ra fundar Instituciones de Crédito y establecer un sistema ban cario; en noviembre de 1868 el diputado Peña y Ramirez dió a conocer un proyecto de Ley Bancaria y de un Banco de Emisión e Hipotecario.

Fué hasta 1875 cuando el Congreso Local de Chihuahua - otorgó al norteamericano don Francisco MacManus una concesión para fundar el Banco de Santa Eulalia autorizándolo a emitir billetes; el gobierno de Chihuahua autorizó el establecimiento de otros Bancos Mineros de emisión en abril de 1878, en 1879 el Nacional Monte de Piedad fué autorizado por el gobierno de México para efectuar operaciones bancarias y emitir billetes en esa época se inició el auge de las actividades bancarias.

El 23 de febrero de 1882 comenzó sus operaciones el Banco Nacional Mexicano, habiendo sido autorizado a operar con un capital no menor de seis millones de pesos y no mayor de veinte millones de pesos.

El 27 de marzo del mismo año abrió sus puertas el Banco Agrícola e Hipotecario con un capital de cuatro millones de pesos, poco después fueron autorizados otros bancos de emisión, sin embargo en 1884 sobrevino una grave crisis económica que dió origen a la fusión de los Bancos Nacional y Mercantil, de dicha fusión nació el Banco Nacional de México con un capital de veinte millones de pesos, que inició sus operaciones el 2 de junio de dicho año.

En la capital del país funcionaban los Bancos de Londres y México y Nacional de México. Fuera de la capital sólo operaban los Bancos Mineros de Chihuahua, mediante concesiones otorgadas por la Legislatura Local. En 1884 se reformó el Código de Comercio, estableciéndose que sólo el Gobierno Federal estaba facultado para otorgar concesiones bancarias.

Tras un prolongado debate, se implantó el sistema de pluralidad de emisión de billetes bancarios desechándose la idea y el criterio de la emisión de billetes por un solo banco.

El nuevo Código de Comercio se promulgó en 1889, estipulándose que no podrían establecerse nuevas Instituciones de Crédito sin las autorizaciones de la Secretaría de Hacienda, mediante contratos bilaterales, entre los Bancos y el Gobierno Federal y aprobados por el Congreso de la Unión.

Entonces se crearon otros cinco bancos de emisión: -- Dos en Yucatán, otro en Durango, uno en Zacatecas y uno mas

en Nuevo León. El Banco de Nuevo León constituido el 18 de febrero de 1892 con un capital social de seiscientos mil pesos, esta Institución abrió sus puertas el 2 de octubre de ese año.

La primera Ley General de Instituciones de Crédito fué expedida el 19 de marzo de 1897 siendo Secretario de Hacienda Don José Ives Limantour y consolidó el Sistema Bancario Mexicano. Al promulgarse la primera Ley Bancaria existían en México 10 Bancos, siendo uno hipotecario y 9 de emisión. A partir de ese momento se constituyen bancos locales en casi todas las entidades federativas de la nación.

En 1911 al Concluir el Gobierno de don Porfirio Díaz - funcionaban en el país 36 Bancos: 3 hipotecarios, 5 refaccionarios y 28 de emisión.

Al iniciarse la Revolución Maderista en 1910, entró en crisis el sistema financiero del porfiriato que tenía como base la pluralidad de Bancos emisores.

Los distintos grupos revolucionarios emitieron grandes cantidades de papel moneda, muchas Instituciones Bancarias -- suspendieron sus actividades. En 1916 el Gobierno del Presidente Carranza dispuso la liquidación de los Bancos terminando el sistema de pluralidad de emisión.

Para hacer frente a la crisis económica la Constitución de 1917 estableció la creación del Banco Único de emisión controlado por el Estado, que se fundaría 8 años después. En 1921 siendo presidente de México el general Obregón fueron devueltos los Bancos a sus dueños.

La primera convención nacional bancaria se celebró en

la ciudad de México a principios de 1924, abordándose los numerosos problemas económicos que existían. Ese mismo año se creó la Comisión Nacional Bancaria y se promulgó la nueva Ley General de Instituciones de Crédito que promovía el desarrollo crediticio.

Al concluir 1924, el Sistema Bancario Mexicano estaba constituido por 63 Instituciones de Crédito: el 25 de agosto de 1925 fué expedida la Ley que creó el Banco de México, con un capital de 100 millones de pesos, Único Banco autorizado para emitir billetes y bajo el control del Gobierno Federal.

El establecimiento del Banco Único de emisión, significó la reorganización del Sistema Bancario Mexicano. El Gobierno del presidente Calles fundó en 1926 el Banco Nacional de Crédito Agrícola con el objeto de fomentar el desarrollo de la agricultura.

Estos hechos marcaron el inicio de las Instituciones Nacionales de Crédito constituidas con la intervención del Estado. La crisis económica de 1929 afectó a la Banca mexicana, pero a partir de 1930 México inició una época de paz interna.

En 1932 el Banco de México empezó a funcionar como Banco central, estando asociado a el todos los Bancos privados comerciales. Entonces se crearon otras Instituciones Bancarias del Estado para financiar las obras públicas más urgentes y el desarrollo industrial y agrícola. En 1923 se creó el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas y la Nacional Financiera; en 1936 los Almacenes Nacionales de Depósito y el Banco Nacional de Crédito Ejidal. En 1937 el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial y el Banco Nacional de Comercio Exterior, este para promover las Exportaciones.

En 1940 funcionaban en México 128 Instituciones de Crédito de la Banca Privada, incluyendo las sucursales cuyos activos ascendían a 600 millones de pesos.

Durante la segunda guerra mundial se produjo un notable auge en los negocios.

En 1945 existían 215 Instituciones de Crédito, incluyendo el Banco de México y 8 Bancos Nacionales más 53 Organizaciones Auxiliares, una Bolsa de Valores y la Cámara de Compensación.

En ese año los Activos de la Banca Privada llegaban a 2526 millones de pesos. En los años 50 los Activos del Sistema Bancario Privado ascendían a 5287 millones.

En las dos últimas décadas la expansión del Sistema Bancario Mexicano ha sido enorme, al finalizar 1971 existían en México 493 Instituciones de Crédito Privadas, en dicho año el sector Bancario lo constituían 29 Bancos Nacionales.

A partir de 1975 se inicia en México la Banca Múltiple al aprobarse las reformas al artículo 2 de la Ley General de Instituciones de Crédito, que entró en vigor el 3 de enero de 1975. Al fusionarse las Instituciones de Crédito ya existentes y constituirse en Banca Múltiple, aquellas adquirieron mayor estabilidad y ayudaron a fortalecer la estructura económica de la Nación.

Además, la Banca Mediana y Pequeña integrada en entidades más sólidas aumentan sus posibilidades de desarrollo.

Esta evolución del Sistema Bancario Mexicano sustituyó a las antiguas Instituciones Bancarias especializadas.

A principios de 1976 la Secretaria de Hacienda y Crédito Público expidió las reglas para el establecimiento y operaciones de Bancos Múltiples. En enero de 1981 pocos meses antes de la Nacionalización del Sistema Bancario Mexicano, existían en México 46 Instituciones de Banca Múltiple.

El 1° de septiembre de 1982 se Nacionaliza la Banca, - los Bancos convertidos en Sociedad Nacional de Crédito se reorganizan de 60 a 29 Sociedades y se emiten las reglas para la suscripción, tenencia y circulación de caps "B", esto el 29 de agosto de 1983, tres años después la Secretaria de Hacienda y Crédito Público autoriza la colocación de 34% del capital de las primeras Sociedades Nacionales de Crédito.

A la fecha los Bancos se están volviendo a privatizar y ya se han cerrado las negociaciones para la venta de algunas de las 29 Sociedades de Crédito que vuelven a manos de -- particulares.

1.2.- ESTRUCTURA DE LA BANCA

El desarrollo coordinado de la multitud y diversidad de funciones y decisiones que se llevan a cabo en la Banca, para alcanzar las metas y los objetivos de la Dirección General, se hace posible cuando se cuenta con las condiciones profesionales para realizar un óptimo desempeño en la propia especialidad y cuando se tienen los recursos y la información - sobre los contextos institucionales en que debe desarrollarse el trabajo.

Los manuales generales de las Organizaciones Bancarias tienen el propósito de proveer a los funcionarios responsables

de la Dirección del Banco, de la información que facilite de una u otra manera el logro de sus metas, al permitirles conocer oportunamente la división y ubicación dentro de la estructura general, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, las plazas autorizadas y las relaciones entre los diferentes sectores de actividad.

La estructura de un Banco muestra una etapa estática - del Banco, y es el resultado de las necesidades señaladas por los responsables de las distintas áreas y del estudio técnico realizado por la Dirección de Organización.

Los Manuales de Organización deben mantenerse en un ritmo constante de perfeccionamiento, determinado por el desarrollo de las distintas áreas de la Banca.

Como ejemplo de una estructura de un Banco moderno a - continuación se presentan las Atribuciones de la Banca, así como sus operaciones, el objetivo y las funciones de un Banco y sus organigramas tipo.

A t r i b u c i o n e s

Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito

Artículo 3°.- La prestación del servicio público de Banca y Crédito, así como la operación y funcionamiento de las Instituciones de Crédito, se realizará con apego a las sanas prácticas y los usos bancarios, con sujeción a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, en especial del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo. En todo momento se buscará alcanzar los objetivos específicos de cada tipo de Institución, así como los de carácter general siguientes:

- I.- Fomentar el ahorro nacional;
- II.- Facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio público de la Banca y Crédito;
- III.- Canalizar eficientemente los recursos financieros;
- IV.- Promover la adecuada participación de la Banca Mexicana en los mercados financieros internacionales;
- V.- Procurar un desarrollo equilibrado del Sistema Bancario Nacional y una competencia sana entre las Instituciones de Banca Múltiple; y
- VI.- Promover y financiar las actividades y sectores que de termine el Congreso de la Unión como especialidad de cada Institución de Banca de Desarrollo, en las respectivas Leyes Orgánicas.

Artículo 30.- Las Instituciones de Crédito sólo podrán realizar las operaciones siguientes:

- I.- Recibir depósitos bancarios de dinero:
 - A) A la vista,
 - B) De ahorro, y
 - C) A plazo o con previo aviso;
- II.- Aceptar préstamos y créditos;
- III.- Emitir bonos bancarios;
- IV.- Emitir obligaciones subordinadas;
- V.- Constituir depósitos en Instituciones de Crédito y Entidades Financieras del extranjero;
- VI.- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;
- VII.- Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de créditos de cuenta corriente;

- VIII.- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base - en créditos concedidos, a través del otorgamiento de - aceptaciones, endoso o aval de los títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito;
- IX.- Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente ley y de la ley del mercado de valores;
- X.- Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o parte de interés en las mismas;
- XI.- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;
- XII.- Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportes sobre estas últimas;
- XIII.- Prestar servicio de cajas de seguridad;
- XIV.- Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivo créditos y realizar pasos por cuenta de clientes;
- XV.- Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;
- XVI.- Recibir depósitos en administración a custodia o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;
- XVII.- Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito;
- XVIII.- Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras;
- XIX.- Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sociedades y empresas;
- XX.- Desempeñar el cargo de albacea;

- XXI.- Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias;
- XXII.- Encargarse de hacer avaluos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público o perito;
- XXIII.- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto o enajenarlos cuando corresponda; y
- XXIV.- Efectuar en los términos que señale la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, las operaciones análogas y conexas que aquella autorice.

DIRECCION GENERAL

Objetivo:

Colocar a esta Sociedad Nacional de Crédito en el más alto nivel de productividad y prestigio, conduciendo y controlando estratégicamente la organización, el funcionamiento y los recursos institucionales dentro de un marco integral de racionalidad, eficiencia y honestidad, que garantice el cumplimiento de los objetivos aprobados por el Consejo Directivo, satisfaga los intereses de la clientela y contribuya a la atención de las prioridades nacionales.

Funciones:

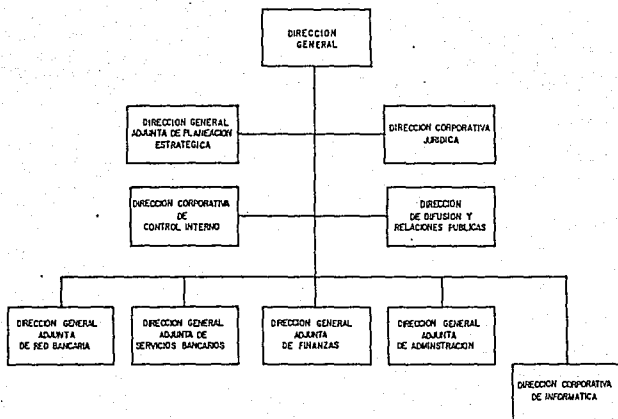
- I.- Dirigir la ejecución y realización de los programas de la Sociedad;
- II.- Ejecutar los acuerdos del Consejo;

- III.- Administrar los bienes y negocios de la Sociedad, celebrando los convenios o contratos que sean necesarios, así como realizar los actos que regira la gestión ordinaria de la misma, en la esfera de su competencia y para el cumplimiento del objetivo social;
- IV.- Ser Delegado Fiduciario General de la Institución;
- V.- Representar legalmente a la Sociedad; en el desempeño de su cargo gozará de todas las facultades de un mandatario general para actos de dominio, de administración y para pleitos y cobranzas; además de todas las facultades generales, tendrá las que requieran cláusula especial conforme a la ley en los términos del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal o su correlativo de la Entidad Federativa de que se trate; podrá suscribir, endosar, avalar en cualquier concepto - títulos de crédito, presentar denuncias y querrelas y otorgar perdón y desistirse del juicio de amparo; representar a la Sociedad ante Autoridades Administrativas y Judiciales, Federales, de los Estados y Municipios, ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, las Juntas de Conciliación y Arbitraje y demás Autoridades de Trabajo y ante Arbitros y Arbitradores; imponer y desistirse de toda clase de juicios y recursos, transigir, comprometer en arbitros, articular pero no absorber posiciones, pudiendo otorgar poder para absorberlas; obtener adjudicación de bienes, hacer cesión de bienes, presentar posturas en remate, reforzar, recibir pagos, actuar como coadyuvante del Ministerio Público; cancelar contratos de crédito previo el pago respectivo de los mismos; podrá delegar total o parcialmente estos poderes y revocarlos;
- VI.- Llevar la firma social cuando ejercite sus facultades;
- VII.- Proponer al Consejo Directivo la designación de Delegados Fiduciarios y de los Servidores Públicos de la

Sociedad que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas anteriores a las de su rango y presentar-- les las solicitudes de licencia así como las denuncias de los mismos;

- VIII.- Encargarse de la designación y contratación de los ser-- vidores públicos de la Sociedad, distintos de los señ-- lados en la fracción anterior y administrar el perso-- nal en su conjunto;
- IX.- Proponer al Consejo los programas sobre el estableci-- miento, reubicación y clausura de sucursales, agencias y oficinas, así como las relativas a la instalación y uso de equipo y sistemas automatizados, que se destina-- rá a la celebración de operaciones y a la presentación especializada de Servicios Directivos al Público;
- X.- Proponer al Consejo Directivo la creación de Comites Re-- gionales Consultivos y de Crédito, así como los de su -- seno y proveer lo necesario para su adecuada integra-- ción y funcionamiento;
- XI.- Acordar la creación de Comites Internos de Crédito, Téc-- nicos y Administrativos;
- XII.- Presentar al Consejo Directivo para su aprobación en - Balance General Anual de la Sociedad, junto con el in-- forme y dictamen del Auditor Externo y de los Comisa-- rios;
- XIII.- Presentar al Consejo Directivo las propuestas de apli-- cación de utilidades y la forma y términos en que debe-- rá realizarse esta;
- XIV.- Presentar al Consejo Directivo los estados financieros mensuales de la Sociedad, para su publicación;
- XV.- Someter al Consejo Directivo los proyectos de progra-- mas financieros y presupuestos generales de gastos e inversiones, los programas operativos y las estimacio-- nes de ingresos anuales, así como sus modificaciones;

- XVI.- Presentar al Consejo Directivo las propuestas de adquisición de los inmuebles que la sociedad requiera para la prestación de sus servicios y la enajenación de los mismos;
- XVII.- Presentar al Consejo Directivo para su aprobación las propuestas de adquisición de partes sociales en las Sociedades a que se refieren los artículos 57, cuando -- proceda, 68 y 69 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito;
- XVIII.- Presentar al Consejo Directivo propuestas de modificación a este Reglamento Orgánico, y en su caso el convenio de fusión, así como la sesión de partes del activo o pasivo de la Sociedad;
- XIX.- Rendir al Consejo Directivo un informe anual de actividades;
- XX.- Participar en las sesiones del Consejo Directivo con voz, pero sin voto;
- XXI.- Proponer al Consejo Directivo la emisión de obligaciones subordinadas; y
- XXII.- Las demás que le sean delegadas o encomendadas por el Consejo o que le confieran las disposiciones legales.

ORGANIGRAMA GENERAL TIPO

1.3.- La Gerencia de una Sucursal Bancaria

Las Instituciones de Crédito de la Banca Nacionalizada, prestan sus servicios bancarios a través de las Sucursales - Bancarias que tienen diseminadas en la República Mexicana, la cobertura con que la Banca cuenta hoy en día es de aproximadamente 5000 Sucursales Bancarias en todo el país, estas Sucursales se conocen como Principales o Matrices, y Urbanas o Foráneas, gracias a la Banca Múltiple se pueden efectuar la mayoría de los Servicios Bancarios en una misma oficina, las Su cursales Bancarias ofrecen los servicios de:

- Cuentas de cheques
- Ahorro e Inversiones
- Fondos de Fomento
- Crédito
- Cartera
- Cambios, etc.

La estructura de las Sucursales están encaminadas para satisfacer esos servicios al público en general, además de - prestar y cubrir los pagos por:

- Agua,
- Luz,
- Teléfono,
- Impuestos,
- Escuelas, etc.

A continuación se muestra un Organigrama de una Sucursal Bancaria Tipo:

ORGANIGRAMA SUCURSAL BANCARIA

GERENTE

SECRETARIA

SUBGTE. ATN. CLIENTES

SUBGTE. PROMOCION

SUPERV. MOST. MULTIPLE

FUNCIONARIO
PROMOCION "B"

FUNCIONARIO
PROMOCION "B"

FUNCIONARIO
CARNET

APERTURA
CUENTAS

APERTURA
CUENTAS

APERTURA
CUENTAS

APERTURA
CUENTAS

OPERADOR
SERVICIOS
MULTIPLES

OPERADOR
SERVICIOS
MULTIPLES

OPERADOR
SERVICIOS
MULTIPLES

CAJERA PRINCIPAL

CAJERA
VENTANILLA "A"

CAJERA
VENTANILLA "A"

CAJERA
VENTANILLA "A"

CAJERA
VENTANILLA "A"

CAJERA
VENTANILLA "A"

Gerente de la Sucursal

El Gerente es el responsable general de la Sucursal, - parte de sus funciones consisten en coordinar el buen funcionamiento general de la oficina, tanto en el aspecto financiero, así como de las actuaciones y control del personal de la Sucursal.

La plantilla de personal que se maneja en la oficina - se divide en 3 áreas básicas.

- Subgerencia Atención Clientes
- Subgerencia de Promoción
- Supervisor Mostrador Múltiple

Subgerencia Atención Clientes

En esta área, al Subgerente de Atención de Clientes se le confiere autoridad y responsabilidad para manejar, al igual que el Gerente, paquetes de clientes con atención especializada, y de atención libre, el Subgerente le reporta al Gerente y tiene a su vez, Aperturistas de Cuentas que se encargan de dar de alta cuentas nuevas que los Funcionarios abren.

Los Subgerentes de Atención a Clientes están capacitados para ofrecer a la clientela y público en general los servicios de:

- Cuentas de cheques,
- Inversiones,
- Créditos,
- Servicios Fiduciarios Hipotecarios,
- Avaluos

- Asesoramiento Financiero,
- Tarjeta de Crédito, etc.

Subgerencia de Promoción

Este Funcionario también puede ofrecer a la clientela todo tipo de Servicios Bancarios como el Subgerente de Atención a Clientes, pero básicamente se dedica a las inversiones, ya sea de renta fija o de renta variable; dentro de su personal se encajan las Funcionarias de Promoción, que se dedican exclusivamente a la promoción y conservación de los clientes inversionistas, así también en la Subgerencia de Promoción se encuentra un Funcionario de Tarjeta de Crédito.

Supervisor de Mostrador Múltiple

Supervisor de Mostrador Múltiple o Contador de la Sucursal, este Funcionario se encarga primeramente de consolidar todas las operaciones contables de la Sucursal con el objeto de controlar el funcionamiento operativo de la oficina, además es el Jefe de las Areas de Cartera, Cambios y Mostrador Múltiple, contando para tal efecto de operadores de servicios múltiples, quienes se encargan propiamente de los servicios de contabilización de créditos, expedición de giros, cheques de caja, de viajero, certificación de créditos, compra - venta de moneda extranjera, etc. También bajo el mando del - Supervisor del Mostrador Múltiple está la Cajera Principal -- que controla la bóveda y cuenta con una plantilla de cajeras, tanto especiales como mixtas, que se encargan de darle entrada y formalidad a las operaciones bancarias.

C A P I T U L O 2

GENERALIDADES DE LAS RELACIONES HUMANAS

- 2.1.- DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- 2.2.- DEFINICION DE LAS RELACIONES HUMANAS
- 2.3.- OBJETIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS
- 2.4.- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA BANCA.

GENERALIDADES DE LAS RELACIONES HUMANAS

2.1.- DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Para hablar del desarrollo humano y de sus relaciones, se tiene que hablar de sus inicios, los cuales surgen en la Revolución Industrial. "Se define esta como la serie de importantes innovaciones técnicas y tecnológicas que surgieron en Inglaterra durante los años de 1760 a 1830", (1) y que modificaron las formas de producción.

Entre los primeros inventos que aparecen en esa época, se encuentran las máquinas de hilar, el uso industrial de las máquinas de vapor y la utilización del carbón mineral procesado; esto último sirvió para la invención de la locomotora y los buques de vapor, así como de los altos hornos para la producción del hierro que demandaba la industria de la transformación. Esto propició un ritmo acelerado de desarrollo, originándose así la creación de un gran número de industrias.

La Revolución Industrial se extendió rápidamente a otros países, generándose así grandes cambios en las estructuras económica, política y cultural que afectaron la vida social

(1) Ríos Szalay Adalberto-Paniagua Aduna; Orígenes y Perspectivas, Pág. 39

de aquellas comunidades que se integraron a la era Industrial, al abandonar el campo un gran número de personas. Es aquí donde surge una gran multitud de industriales emprendedores y audaces, y por otro lado, la fuerza de trabajo sujeta a condiciones de vida insalubres y bajos salarios. Una de las principales preocupaciones de los grupos industriales era la gran tarea de convencer a la sociedad de su época, de el derecho a la autoridad, así como el propiciar la imagen de que la industrialización no constituía un reto a los intereses en pugna existentes.

"En aquel tiempo, las relaciones laborales estaban basadas, tradicionalmente, en la relación amo-sirviente, ejerciéndose de este modo la autoridad", (2) ya que la teoría de de dependencia suponía que los ricos eran responsables de los pobres, quienes debían atenerse al trato tradicional y -- las reglas establecidas en el orden social de la época.

"AL final del siglo XIX las teorías del Darwinismo social justificaban la autoridad de las empresas y la riqueza - como producto de la mayor habilidad de aquellos que las detentaban para vivir;" (3) por ese mismo tiempo aparece en los Estados Unidos de América Federico Taylor, que "en su obra se - limita a estudiar, dentro de la empresa industrial." (4) el - área de producción. Considerando su unidad de análisis el obrero y el desempeño de su trabajo, intenta encontrar principales y normas que permitieran lograr un mayo rendimiento de la mano de obra, así como ahorro de tiempo y materiales, lo que traería como consecuencia lógica, un incremento en la productividad.

(2) Soria Murillo Victor; Relaciones Humanas, Pág. 23

(3) " " " " " " 23

(4) Barajas Medina Jorge; El Hombre, el Trabajo y la Administración, Pág. 104.

Sus principales aportaciones al estudio de la Administración se encuentran en los estudios de tiempos y movimientos, métodos de trabajo, selección y capacitación de personal y el sistema de incentivos. A lo anterior se le conoce como Dirección Científica.

Es importante, al tocar los antecedentes históricos de las relaciones humanas, mencionar que en los últimos años el movimiento cobra impetu con los estudios de Elton Mayo. Este autor "consideraba que las condiciones físicas del trabajo - afectaban el rendimiento y la productividad de los trabajadores, enfocando sus primeros estudios a determinar las mejores condiciones ambientales de trabajo". (5)

Al no comprobar satisfactoriamente sus suposiciones, se dedica a analizar otros factores que tienen influencia en el incremento de la producción. En sus obras "Problemas Humanos de la Civilización Industrial" y "Problemas Sociales de la Civilización Industrial", expone sus investigaciones, aportaciones y conclusiones de las experiencias obtenidas. Los resultados de las investigaciones crean una nueva corriente administrativa que elabora la Teoría de las Relaciones Humanas como un instrumento para lograr una mayor producción y satisfacción humana en el trabajo; los resultados sirven también de base a posteriores estudios sociológicos, psicológicos y de comunicación en las organizaciones. A estos estudios de Elton Mayo se les denomina "Experimentos de Hawthorne", tomando el nombre de una de las plantas industriales de la empresa en la que se llevaron a cabo aspectos sobresalientes de los mismos.

"Independientemente de las críticas que se han hecho a estos trabajos, su legado es sumamente importante, ya que a

(5) Barajas Medina Jorge; El Hombre, el Trabajo y la Administración, Pág. 117.

partir de ellos, fué elaborada la Teoría de las Relaciones Humanas" (6) que tiene como finalidad lograr la eficiencia en la producción, mejorar el clima de trabajo y evitar o reducir situaciones conflictivas. En resumen, plantea la necesidad de prestar especial atención al medio ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores. Los planteamientos de Mayo tuvieron gran difusión y aceptación en los Estados Unidos después de 1930, y en Europa en los años posteriores a 1940.

En 1960, Douglas Macgregor publica su libro titulado "El Aspecto Humano de las Empresas". En él, presenta un sistema de valores sobre la naturaleza humana que se encontraba vigente entre los dirigentes de las empresas, y con base en ese criterio, normaban su comportamiento hacia los elementos subordinados.

Los conceptos de los valores diferían de los descubiertos recientemente por la Psicología sobre la conducta humana. El planteamiento que se hace, lo presenta a través de dos hipótesis que denomina "Teoría X" y "Teoría Y". Por medio de la "Teoría X" da un razonamiento para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización, y dice que esto se debe a la indolencia de los recursos humanos. La "Teoría Y", culpa a los métodos administrativos que no permiten conocer las potencialidades de los recursos humanos con que se cuenta. Cuando se brindan oportunidades en forma adecuada los administradores suelen sorprenderse al descubrir como los empleados rinden mucho más de lo que se creía.

Con base en la teoría "Y", propuesta a los administradores por parte de Mcgregor," (7) se han desarrollado las técnicas administrativas y de las relaciones humanas modernas.

(6) Jorge Barajas Medina; El Hombre, el Trabajo y la Administración, Pág. 120.

(7) " " " " " " " " Pág. 125

La filosofía gerencial actual considera ahora, al individuo, como un ente integral al cual debe dársele la oportunidad de desarrollarse como persona, con su talento y personalidad, para que esto sea en beneficio propio y de la empresa en donde realiza su labor.

2.2.- DEFINICION DE LAS RELACIONES HUMANAS

En los últimos años las Relaciones Humanas han tomado una gran importancia dentro de las ciencias sociales y lógicamente dentro de las Organizaciones, independientemente del giro de estas, se ha dejado en claro a últimas fechas que su significado y alcance es primordial para el buen desarrollo de las empresas, por relaciones humanas se puede entender como:

"El contenido de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos".

"Es un conjunto de reglas de oro que soluciona casi todos los problemas humanos".

"Son un conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones obrero-patronales".

"Administración es la técnica de la coordinación". (8)

El Lic. Victor Soria M. nos dice:

"Las Relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación

(8) Reyes Ponce Agustín; "Administración de Empresas, Primera Parte, Pág. 27.

y predicción del comportamiento humano en el mundo que nos ha tocado vivir, su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha" (9)

El Lic. Fernández Arenas nos dice:

"Persiguen la satisfacción de objetivos institucionales a través del esfuerzo humano coordinado".

Existen muchas más definiciones de lo que son las Relaciones Humanas, pero si bien es cierto lo importante de lo que cada una de ellas dice es el hecho en que concuerden en que las Relaciones Humanas se dan en la interacción de los individuos entre sí, y en la medida de que estas sean de mejor trato, se podrá tener un resultado más positivo.

2.3.- OBJETIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas dentro de las Instituciones de Crédito son vitales como función básica en el medio ambiente socio-económico de los grupos humanos.

El objetivo de las Relaciones Humanas es el de promover actitudes favorables hacia la Institución, estas contribuirán a acrecentar la imagen de las Instituciones, incrementando el desarrollo indispensable para la existencia de empresas de servicios, las Instituciones no pueden desarrollarse ni prosperar si no cuentan con la opinión pública positiva, que consiste en lograr ganarse la confianza y buena voluntad del público. Las actividades de los bancos no deben limitarse a una acumulación financiera de fondos, ya que ello

(9) Soria M. Victor; "Relaciones Humanas", Pág. 19

solamente nos ofrece una seguridad financiera, estas actividades deben enfocarse a un servicio de interés general, ya que un banquero debe ser un consejero comprensible y confiable.

El toque humano que los Bancos se esfuerzan en reflejar dentro de su imagen se debe dar en todas las personas que laboran en las Instituciones, durante mucho tiempo la imagen de los Bancos era de oficinas conservadoras, en la actualidad, existe una minoría que considera que los Bancos son sombríos y tristes, se debe de poner todo el esfuerzo y entusiasmo en la atención al público, estableciendo un clima de confianza, amistad y buen trato.

Las empresas de hoy deben de contribuir al logro de los objetivos asignados, cumpliendo con sus funciones económicas, creando y distribuyendo satisfactores a los costos más bajos, el ofrecimiento de empleo suficiente y bien remunerado que ayude a crear un clima de trabajo que propicie las condiciones de bienestar a los integrantes y todo esto redundará en un buen ambiente de trabajo.

Se considera que para el buen funcionamiento de las Relaciones Humanas y para su correcta aplicación dentro de las Organizaciones Bancarias, se deben de seguir los siguientes objetivos humanos:

- Implantar las mejores medidas de seguridad e higiene dentro del trabajo, conservando así la salud y la vida.
- Tratar que los sueldos sean suficientes para cubrir las necesidades del trabajador y su familia.
- Tomar las medidas necesarias para evitar la enajenación del individuo en su trabajo.

- Evitar que surjan conflictos y frustraciones en la relación de trabajo.
- Motivar y dar oportunidad al trabajador para que de sarrolle sus habilidades, iniciativa y participacion.
- Dar capacitación y adiestramiento.
- Implantar sistemas de trabajo que sean estimulantes para las personas.
- Crear y conservar un ambiente agradable para que el individuo trabaje de la mejor forma.
- Crear las condiciones propicias para la integración de grupos formales e informales para satisfacer necesidades sociales mediante las buenas relaciones con los demás.
- Resolver prontamente cualquier conflicto que se pre sente entre los subordinados para evitar mayores -- problemas.
- Ir adaptando el progreso tecnológico en la organización, sin descuidar al elemento humano.
- La empresa debe actualizarse en todas las ramas administrativas, para mejorar sus prácticas y participación en la vida actual, en beneficio propio y de la sociedad a la que pertenece.

De esta manera las Organizaciones Bancarias están en -- posición de conseguir sus objetivos humanos, destacando a -- continuación los siguientes:

- Una buena imagen de la Institución.

- Definir la importancia elemental del personal de la Institución como recurso esencial para la consecución de fines.
- Identificar, valorar y mejorar los servicios profesionales de la Institución.

2.4.- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas dentro de las empresas son hoy en día de vital importancia para los logros de los objetivos de las Organizaciones Bancarias, como se ha visto en los principios de la administración, estas únicamente tratan de ver las formas de lograr los objetivos de los industriales, sin tomar en cuenta las necesidades y los sentimientos de los trabajadores.

"El Administrador moderno tiene que conocer y comprender la otra dimensión de las empresas", (10) muchas veces no se trata de problemas humanos provocados por un comportamiento negativo, sino tan sólo de una estructura organizacional que provoca confusiones y malentendidos entre las personas.

La comunicación en las Relaciones Humanas, es concebida tanto una habilidad del administrador, como un proceso sumamente difícil y constante de transmisión de información, no se trata solamente de dar órdenes, sino de saber motivar a los subordinados para cumplir las órdenes voluntariamente.

(10) Soria Murillo Victor,

"Además de información deberá transmitirse también entendimiento" (11) si se quiere que existan buenas relaciones entre el jefe y los subordinados y por ende habrá más probabilidades de que el mensaje sea fien en contenido e intención tal como el superior los haya concebido, la empresa moderna - es una isla de colectivismo rodeada por un mar de cambiantes situaciones, si bien la misma tiende a realizar sus propios objetivos, estos y la manera de conseguirlos se verán afectados por la tecnología, las decisiones gubernamentales y los gustos de los consumidores; muchos de estos cambios en las estructuras de las empresas se originan en sus funciones y por lo tanto en las personas que la integran.

A través de la integración de los grupos humanos se cumple el objetivo de las relaciones humanas, ya que por esencia natural de los grupos formales e informales el hombre se integra a su ámbito social y natural, esto se logra por efecto de la identificación de valores, intereses y actitudes.

Considerando a las Instituciones Bancarias como empresas de servicios cuyo objetivo primordial es la atención al público, es de suma importancia dar la siguiente clasificación de cómo y dónde se deben de aplicar las Relaciones Humanas:

RELACIONES HUMANAS INTERNAS:

- a).- Con el personal de la Institución en todos los niveles.
- b).- Departamento de Relaciones Humanas.

(11) Soria Murillo Victor,

RELACIONES HUMANAS EXTERNAS:

- a).- Accionistas y Propietarios.
- b).- Clientes Actuales y Potenciales.
- c).- Proveedores.
- d).- Con la Comunidad y los Medios de Comunicación.

En la mayoría de las Organizaciones Bancarias cumplen la función de Relaciones Humanas por medio de programas de Re cursos Humanos, los cuales llegan a los diferentes públicos a través del trato del personal de la Institución y por los medios de comunicación, con la finalidad de crear satisfactorios personales y una buena imagen de la Organización.

Además existen también asesoramiento externo por perso nal especializado canalizado a través del Departamento de Relaciones Humanas de las Organizaciones y una combinación del personal especializado y del personal interno, como pueden -- ser Directores, Funcionarios de diversas áreas que planifican y dan cursos de integración de personal y de Relaciones Humanas.

El objetivo principal de lo anterior es el de integrar al personal por medio de las Relaciones Humanas Internas y lq gar que a través de ésto sean reflejadas al público, puesto que cuando el personal está ampliamente integrado a su Organi zación se convierte en un transmisor positivo de la imagen del negocio.

Las Relaciones Humanas tienen una gran importancia hoy en día, los temas centrales son:

Liderazgo y Autoridad

Motivación y Conducta Humana
Estructura Organizacional
Comunicación
Diferencias y afinidades Individuales
La Desigualdad Social y su Influencia
El Estudio de grupos pequeños
El Desarrollo Ejecutivo

A pesar que el contenido actual de las Relaciones Humanas es amplio, sus temas principales están centrados en la empresa dejando un poco de lado la problemática social, es deber de todos los que trabajan en la actualidad en las Organizaciones, tratar de aplicar día con día una Relación Humana - más cordial y justa en beneficio de sus propias empresas y de los intereses particulares de cada persona, sólo así se podrá lograr el crecimiento económico e ideológico de las Organizaciones Bancarias.

C A P I T U L O 3

CONTENIDO DE LAS RELACIONES HUMANAS

- 3.1.- LAS HABILIDADES Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.
- 3.2.- LA COMUNICACION
- 3.3.- EL LIDERAZGO
- 3.4.- EL SENTIDO DEL TRABAJO

CONTENIDO DE LAS RELACIONES HUMANAS

3.1.- LAS HABILIDADES Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Todo buen Administrador para serlo debe tener y practicar determinadas habilidades que lo ayude a desarrollar eficientemente el proceso administrativo dentro de la Organización, así como una serie de formas de ser y conducirse en la sociedad donde se desenvuelve, existen tres tipos de habilidades básicas que el Administrador dominará, éstas son las siguientes:

Habilidades Técnicas

Habilidades Administrativas

Habilidades Humanas

Habilidades Técnicas: Estas se refieren básicamente - en el caso del Administrador a toda una serie de conocimientos técnicos que son en sí el manejo de las técnicas propias de las materias que se enseñan en las escuelas, así como el conocimiento que éste aprende dentro de la empresa en el desarrollo de su trabajo, de tal forma el Administrador estará preparado para usar estos conocimientos en la realización de los trabajos técnicos en la empresa.

Habilidades Administrativas: Este tipo de habilidades están en sí completamente enfocadas a las áreas de Planeación, Organización, Dirección y Control, es decir, al Proceso Administrativo, este tipo de habilidades es de mayor importancia en la medida en que el Administrador vaya ascendiendo en la escala jerárquica en la Organización, es decir, a un mayor nivel en la Organización se van necesitando menos habilidades técnicas y se usarán más las habilidades administrativas.

El Administrador debe ser un Gerente total de la Empresa, fijando los objetivos de la misma, cómo, cuándo, quién y con qué los van a llevar a cabo.

Una de las habilidades que el Administrador debe tener es un conocimiento y habilidad profunda para comprender las - fuerzas humanas activas en su Organización, es decir, cual es la motivación más apropiada para sus subalternos y en general para las personas que trabajan a su alrededor.

Habilidades Humanas: Estas son las habilidades más difíciles de poseer y de entender, así como de aplicarlas, pues las otras habilidades anteriores se enseñan en las escuelas o en la práctica, pero las habilidades humanas son una serie de características propias del Administrador, son una recopilación de formas de ser y de un carácter y una personalidad propia de cada ser, las cuales se conjuntan y dan como resultado un estilo del Administrador, una forma de desenvolverse en la empresa que le da como resultado una interacción positiva o - negativa con los subordinados al estar con ellos y a los cuales motiva y entiende ayudándolos en el desarrollo personal - de cada uno de ellos y obviamente en la aplicación de las normas y políticas de la empresa para conseguir los objetivos de la misma.

Comportamiento Humano

Se puede afirmar que toda conducta humana se efectúa en función de necesidades y de satisfactores, por tanto, el trabajador trata de satisfacer ciertas necesidades en su vida dentro de su trabajo, en la medida en que logra sus metas el trabajador estará satisfecho o insatisfecho (frustrado) y de esta satisfacción o insatisfacción dependen en gran parte su integración a la empresa, su eficiencia, su colaboración y su desarrollo personal.

Las necesidades que todo trabajador busca satisfacer dentro de sus trabajos se muestran en la pirámide de los estudios de Abraham Maslow y pueden agruparse de la siguiente manera.

- Necesidades Fisiológicas, primarias o vitales
- Necesidades de Seguridad
- Necesidades de Afiliación o Pertenencia
- Necesidades de Estima
- Necesidades de Autorrealización

Las necesidades se presentan en forma jerarquizada según el orden en que se han expuesto: comenzando por las necesidades primarias y terminando con las de autorrealización, - esto significa que las personas buscan satisfacer en primer lugar sus necesidades primarias tales como, correr, dormir, descansar, etc. Una vez satisfechas las primeras desaparece temporalmente el impulso por satisfacer esas y aparece el deseo por conseguir las siguientes.

El individuo que trabaja en las empresas, como es el caso de las Sucursales Bancarias, busca satisfacer sus necesidades

a través de diferentes medios tales como, el salario y las prestaciones (fisiológicas y seguridad), el prestigio y el ser miembro de los grupos de trabajo (afiliación), aprecio y reconocimiento que recibe de sus superiores y compañeros (estima), así como también satisface sus necesidades de autorrealización, siempre y cuando el individuo esté bien ubicado en su puesto de acuerdo con su personalidad, intereses, conocimientos y habilidades.

3.2.- LA COMUNICACION

La Comunicación se puede concebir como la transmisión de mensajes de una a otra persona, de un grupo a otro, o bien entre personas y grupo.

En términos estrictos la comunicación se efectúa únicamente entre dos personas, ya sea como individuos aislados o como parte de un grupo, sin embargo, no es difícil admitir que cuando una persona se comunica con un grupo todos los miembros de éste pueden actuar simultáneamente como receptores, aún cuando para emitir mensajes lo haga solo un miembro del grupo cada vez. La transmisión se efectúa de emisor a receptor, pero cada persona está equipada para actuar en las dos calidades, de hecho cuando dos individuos están en comunicación cada uno actúa en el curso de la transmisión como emisor y receptor.

Los elementos de la Comunicación son los siguientes:

EMISOR
RECEPTOR
CANAL
SIMBOLOGIA

MENSAJE
CONTEXTO

EMISOR.- Es la persona que inicia la transmisión, si se trata de un superior, la dirección del mensaje es hacia abajo conteniendo generalmente metas políticas, planes, indicaciones, etc.; si se trata de un subordinado la dirección del mensaje es hacia arriba conteniendo reportes, contestando pedidos, instrucciones, etc., en el caso de personas del mismo nivel aquí la comunicación se efectúa en forma lateral y horizontal, conteniendo generalmente información para la coordinación de actividades, sugerencias, propuestas, etc.

RECEPTOR.- Es la persona que recibe el mensaje y que a su vez envía información de regreso al emisor, para que éste ratifique o modifique la información.

CANAL.- Están representados por los contactos que se establecen entre las diferentes unidades en la empresa, los canales son conductos por los cuales se transmite la comunicación, estos canales pueden ser formales e informales, también pueden ser internos cuando se establecen dentro de la Organización o externos cuando se establecen para hacer contacto con los clientes y público en general, los canales en la comunicación constituyen un puente a través del cual viaja el mensaje, pero sólo puede considerárseles como tales si existe la continuidad y la circulación o retroalimentación.

SIMBOLOGIA.- El contenido del mensaje se expresa mediante un código de símbolos. Los problemas principales de la comunicación generalmente se originan por el uso de símbolos, en vista de que su significado es interpretado en forma diferente por cada persona, sin embargo, algunos sistemas simbólicos también llamados lenguajes, son más exactos que otros,

por ejemplo: los lenguajes computacionales como: Cobol, Fortran, Basic, etc., sólo podrán ser entendidos por las computadoras cuando son redactados en forma precisa por los programadores.

MENSAJE Y CONTEXTO.- El mensaje constituye la substancia y el contexto, le dá el sabor e intención a la comunicación, muchas veces se le da más importancia a la forma que a la substancia, enfatizando más los medios que el propósito de la comunicación; el contenido del mensaje es muy importante para lograr el cambio conductual deseado en las otras personas, sin embargo el contexto es el que sitúa y le da dirección y alcance al contenido, el tiempo y la secuencia del mensaje, quién lo comunica y cómo lo hace, son condicionantes del impacto que ejercerá en la persona o grupo al que va dirigido. No es lo mismo utilizar palabras gentiles, ni el significado es el mismo si se utiliza un tono fuerte de voz que uno suave y comedido.

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación humana en su sentido más simple, es una relación entre dos personas.

La comunicación en el interior de una Sucursal Bancaria es un proceso en el que se relacionan entre sí los Recursos Humanos que la integran. El lógico suponer que mientras más empleados formen la Organización, más completa y sofisticada será la comunicación, de ahí la necesidad de clasificarla bajo las siguientes perspectivas:

POR SU AMBITO
 POR SU NATURALEZA
 POR SU FORMA

POR SU DIRECCION
POR SU ALCANCE

POR SU AMBITO.- La comunicación se desarrolla en dos grandes áreas: Internas y Externas.

Internas: Es la información que circula dentro de la Sucursal y sus principales funciones son:

- a) Establecer y mantener entre todos los que pertenecen a la Sucursal las buenas relaciones en el trabajo.
- b) Descubrir y desarrollar las aptitudes y capacidades de todos aquellos que ejerzan múltiples funciones en la Sucursal.

Algunos ejemplos de Comunicación Interna son: El programa de inducción, el manual de bienvenida, normas, informes, etc.

Externas: Tiene lugar hacia afuera de la Sucursal en su doble sentido de emisión y recepción, se originan con motivo de demostrar las operaciones normales que la Institución como es una Oficina Bancaria tiene con sus clientes, asesores externos, proveedores, etc., por medio de cartas, contratos, cotizaciones, promociones, campañas publicitarias, información especializada, atención personal y telefónica con clientes.

POR SU NATURALEZA.- Se divide en Formal e Informal.

Formal: Es aquella que se deriva de la organización formal de la Institución, circula por los canales de comunicación establecidos por la estructura y es indispensable para

lograr la coordinación de las diferentes funciones que se llevan a efecto dentro de los Departamentos de la Sucursal. Dentro de la comunicación formal están comprendidas: Las políticas, los reglamentos, los procedimientos, los reportes, etc., es decir toda aquella información que el empleado necesitara recibir y dar.

Informal: Es el intercambio de información que se establece sobre asuntos relacionados con el trabajo entre personas dentro y fuera del ámbito laboral.

La Comunicación Informal es aquella que sale del control de la organización y con frecuencia provoca estado de ansiedad, terror, esperanza, hostilidad y curiosidad entre el personal, al mismo tiempo es una necesidad del hombre que debe satisfacerse, ya que ayuda al incremento de las Relaciones Humanas por medio de la integración personal; por otro lado, éste tipo de comunicación no es recomendable evitar, ya que se atentaría contra la libertad de expresión.

Ejemplo de esta comunicación son: los comentarios, los chismes, los rumores y la distorsión de la comunicación formal.

Por su forma de comunicación puede ser Verbal y no Verbal.

La Verbal se puede expresar oralmente o por escrito.

La Comunicación Oral se da individualmente o en grupos, y generalmente exige la proximidad física del interlocutor. - Es esencialmente la del lenguaje oral.

La Comunicación Oral se da en cualquier medio o actividad. Todo el mundo constantemente se está comunicando en

juntas o conferencias, de persona a persona, por teléfono, en reuniones familiares, en la escuela, en la vida social, etc.

Lo hablado tiene muchas propiedades. La voz viva indica: si quien habla no es conocido, o si podemos verlo y dónde se encuentra. También obtenemos de ella alguna idea del carácter y estado de ánimo del que habla y algún indicio de la intención con que se expresa, ya sea de cariño o de odio, de fuerza o de temor, de confianza o sospecha, en relación al receptor.

Comunicación escrita: Este tipo de comunicación no -- exige contacto directo, lo cual hace que la retroalimentación no sea inmediata. Fundamentalmente, se puede considerar en esta clasificación a la palabra escrita, misma que, tiene como propósito fundamental dejar registro de información que puede estar referida al presente, pasado o futuro de cualquier Organización, como testimonio fidedigno de que algo se llevó a efecto y se comunicó oportunamente al personal involucrado en el asunto. Sirve además como material de consulta para efectuar adecuadamente cualquier aclaración o duda al respecto.

La Comunicación Escrita se da en las Sucursales por medio de cartas, memorandas, boletines, reportes, manuales, reglamentos y todas aquellas formas que manejamos en la mayoría de las operaciones bancarias.

Comunicación no Verbal: Son los mensajes donde no utilizamos palabras y en las cuales expresamos nuestras actitudes y el estado de ánimo a través de gestos y ademanes. Es indispensable la presencia física del emisor y el receptor.

Por su dirección:

Comunicación Ascendente: La comunicación ascendente

dentro de cualquier Organización, es aquella que fluye de los niveles inferiores a los mandos intermedios, y de estos, a los niveles más altos, pudiendo ser ésta formal o informal, oral o escrita.

Este tipo de comunicación es muy importante, ya que a través de ella no sólo debe fluir información relacionada directamente con el trabajo, sino también ideas, sugerencias, - quejas, inquietudes, peticiones, protestas, dudas, consultas e información de cualquier otra índole.

La efectividad de esta comunicación depende de la habilidad del supervisor o jefe inmediato, para crear un ambiente de confianza entre él y sus subordinados; de esta manera podrá conocerlos y obtener mejores resultados de su equipo de trabajo.

Comunicación Descendente: La comunicación descendente es aquella que fluye de los altos niveles jerárquicos, a todos los niveles de la Organización.

Las situaciones en que se da este tipo de comunicación son:

- Inducción e integración de nuevo personal a la Organización.
- Orientación y capacitación sobre el trabajo a realizar.
- Dar órdenes y verificar que se cumplan.
- Dar y pedir información sobre el estado de determinación del trabajo.
- Generar información permanente, general y específica.

- Este tipo de comunicación puede ser: formal, informal, oral o escrita.

Comunicación lateral u horizontal: La comunicación horizontal tiene lugar entre elementos de la misma jerarquía, - que desempeñan funciones similares o diferentes dentro de cualquier Organización.

Por medio de la aplicación efectiva de la comunicación lateral u horizontal se definen objetivos, políticas, procedimientos, toma de decisiones, intercambio de información, conocimientos y experiencias, y principalmente, se logra la coordinación constante de las diferentes unidades o departamentos para fomentar el trabajo en equipo, y así obtener la realización del interés común y los objetivos planeados.

Por su alcance:

Comunicación individual: Es aquella que se dirige a una persona en particular, con un mensaje específico; también recibe el nombre de comunicación interpersonal.

Ejemplo de ésta son las instrucciones que diariamente gira un jefe a sus subordinados por separado, en la distribución del trabajo las cartas que van dirigidas a una persona en especial, y las entrevistas de bienvenida o de ajuste.

Comunicación grupal: Es la comunicación que se dirige a un grupo o a la totalidad de los elementos de un organismo social.

Como ejemplo, podemos mencionar las revistas, los periódicos, los boletines editados por la propia Organización y cualquier otro medio de comunicación escrita y oral que afecte

a todos los niveles de una Organización, sin estar dirigida a una persona en particular. Otros ejemplos de esta comunicación son: las conferencias y los discursos públicos.

3.3.- L I D E R A Z G O

Liderazgo es el ejercicio del poder sobre el individuo o grupo, hacia el logro de los objetivos organizacionales en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Desde siempre se ha concebido al Liderazgo como una característica individual, pero a últimas fechas se ha hecho hincapié en que el Liderazgo es un fenómeno de grupo.

Mucho de lo anterior es porque el líder es entendido - como una persona superior, la cual tiene una gran personalidad y carisma, de tal forma que el Liderazgo puede ser tanto individual como de grupo.

Esto se toma y admite porque está de acuerdo a la realidad actual, ya que no puede haber un líder sin que éste tenga un grupo o al revés; se necesita un líder que organice, controle, etc. a un grupo.

El líder no puede realizar el trabajo del grupo que dirige por sí solo, pero él, en su calidad de líder tiene la autoridad, información y los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos fijados. En situaciones reales el líder necesita flexibilidad para resolver los problemas que se presentan, de tal forma que si está apoyado por un grupo eficaz, se podrá esperar un buen resultado.

Un buen líder debe de tener las siguientes metas:

- 1) Logro de los objetivos
- 2) Integración del grupo
- 3) Satisfacción de las necesidades del grupo

La satisfacción ayuda a la integración, y un grupo satisfecho es el más efectivo para el líder al orientarlo a la consecución de los objetivos.

Para poder lograr los objetivos que la Organización se ha fijado, el líder debe planear y organizar el trabajo y controlarlo ejercitando su poder.

Para que el grupo se mantenga y esté integrado adecuadamente, el líder asignará papeles. Debe de ser un maestro y servir de ejemplo.

Las funciones que el líder y todo administrador deben de implantar, son las siguientes:

Planificación.- El Administrador tiene la función de planificar las actividades de la empresa y que estas estén de acuerdo con los objetivos, fijando políticas y normas y aplicando métodos y procedimientos.

Organización en el Trabajo.- Para lograr una mayor eficiencia y control en el ahorro de esfuerzos, se integraran las personas y los recursos físicos en un solo ente operacional donde se delimitan funciones y se le da autoridad a las personas.

Control de Actuación.- Para establecer un buen control es necesario contar con estándares de actuación para que se

pueda medir la misma, ya que de otra forma no se puede comparar lo real contra lo esperado, para después tomar medidas correctivas y de adaptaciones del curso de acción llevado. Normalmente los grupos establecen normas de operación, las cuales usan para llamarle la atención a un miembro que no está trabajando al igual que sus compañeros. El control social es aplicado por todos los miembros del grupo, no únicamente por el líder, pero sólo en algún caso de cambio en las normas el líder actúa directamente.

Asignación de Papeles.- Normalmente esta actividad se trata en la Organización del Trabajo, pero el asignar papeles, las mayoría de las veces se adapta a la personalidad de cada persona en un grupo; así, un empleado gracioso siempre está haciendo cosas graciosas; el inteligente asume el papel de inteligente, de consejero; el que siempre pone pero adopta la función de hacer pensar al grupo, etc.

Fomento de la Comunicación.- El ejercicio del poder solamente se puede llevar a cabo por medio de la comunicación; la estructura de ésta se llevará a cabo de acuerdo al estilo personal de cada quien, pero independientemente de que esta fluya por la Organización, se necesitará un mínimo de comunicación para que el grupo funcione coordinadamente. Si el líder con su ejemplo facilita la comunicación, esta se logrará más pronto.

Servir de Maestro a los Subordinados.- El ejecutivo y el líder se supone que es la persona en la Organización que cuenta con más y mejores conocimientos y experiencia en el trabajo, independientemente de los cursos de capacitación que la misma empresa imparte a los subordinados y el adiestramiento que posteriormente estos reciben. El Administrador debe enseñar a sus subordinados con el ejemplo y en forma directa, logrando con esto que se forme un grupo de trabajo de verdad

y que cada subordinado esté mejor preparado y que el grupo hable el mismo lenguaje; así, el líder se podrá dedicar a otras actividades, encargando y delegando funciones rutinarias a sus subordinados, a los que previamente instruyó.

Servir de Ejemplo y Símbolo.- El Administrador debe de estar muy pendiente de que su ejemplo es muy importante para sus subordinados. si quiere evitar aprendizajes negativos: en ciertas Organizaciones el líder representa el símbolo de los ideales y objetivos del grupo.

Proporciona un Colchón a la Responsabilidad.- La descripción de puestos menciona específicamente de que es responsable cada elemento dentro de la empresa; sin embargo, por más completa que ésta sea, nunca preve todos los casos. Es ahí donde interviene el Administrador con su criterio para solucionar algún problema.

Administración de Premios y Castigos.- Dentro de las empresas se tiene establecido lo que se debe de hacer de acuerdo a las funciones propias de cada puesto; así mismo, existen leyes que indican lo que no se puede hacer. El Administrador debe de ser justo y oportuno en la aplicación de un castigo y en el otorgamiento de un premio, para que estos no pierdan la esencia y su transparencia; así pues, cuando el Administrador suspende a un subordinado, la forma de hacerlo no será ni con burlas o malos tratos, ni en forma arbitraria e injusta.

Servir como Representante del Grupo.- El Administrador de una empresa o de un departamento específico, es, por cuestión natural, el representante del grupo ante los superiores de mayor jerarquía: también sirve como puente entre otras personas ajenas a la Organización, ya sean clientes, proveedores, gobierno, etc., muchas veces se considera a los supervisores como los hombres de enmedio, debido a que tienen que

representar tanto a la Organización como a los subordinados;-- otras veces se les considera como el hombre clave, ya que su labor con los obreros determina el logro de los objetivos de producción fijados por la Empresa; también se le tiene considerado como el hombre "sandwich" ya que este se encuentra en medio de las demandas y críticas de los trabajadores y de la Organización.

Para redondear lo que es el liderazgo, a continuación mencionaremos una serie de rasgos importantes de lo que es el propio liderazgo. Orway Tead considera que hay 10 características esenciales y estas son las siguientes:

- 1) Energía Física y Nerviosa
- 2) Sentido de Propósito y Dirección
- 3) Entusiasmo
- 4) Amistad
- 5) Inteligencia
- 6) Integridad
- 7) Dominio Técnico
- 8) Decisión
- 9) Habilidad para Enseñar
- 10) Fe

Henry Fayol consideraba que las calidades y conocimientos deseables de todos los grandes jefes eran los siguientes:

- 1) Salud y Vigor Físico
- 2) Inteligencia y Vigor Intelectual
- 3) Cualidades Morales

- 4) Sólida Cultura General
- 5) Capacidad Administrativa
Nociones generales sobre todas las funciones.
- 6) La más amplia competencia posible en su profesión.

3.4.- EL SENTIDO DEL TRABAJO

En el mundo moderno todos hablan del trabajo desde distintos puntos de vista, por motivos y fines diversos, dándole diferentes sentidos y variedades interpretaciones. Pero, ¿qué es el trabajo?

Posiblemente el significado universal sea aquél que lo considera como la aplicación de las fuerzas humanas a una tarea o actividad de orden intelectual o física.

Luego, el trabajo supone un quehacer humano, una especie de comunicación con las cosas, la naturaleza y el mundo. El trabajo implica un despliegue de las energías de la persona humana y expresa algunas de sus dimensiones más íntimas, - manifestando sus intereses, motivaciones e ideales, así como sus costumbres y hábitos.

El trabajo al vincularse a la vida humana, se cataloga como profesión: es decir, como un modo estable y socialmente reconocido de ganarse la vida y cooperar al bien común.

El trabajo a través de los tiempos ha sido enjuiciado socialmente de muy distintas maneras. Salvo algunas ocupaciones que han sido calificadas como nobles, la mayoría se han considerado durante siglos como ordinarias.

No obstante, algunas concepciones filosóficas y religiosas de la antigüedad comienzan a darle una tónica de prestigio, por tener éste un valor sobre todo y en primer lugar, ya que el ser humano es quien lo realiza y al hacerlo, estampando en él su sello personal.

La vida que anima a todo hombre o mujer, es una riqueza oculta encarnada en cada ser humano de forma distinta, que se manifiesta al exterior cuando realizamos cualquier actividad: comer, cantar, bailar, pensar, escribir, caminar. Todo lo hacemos de un modo propio, muy personal y llevamos a cabo estas actividades porque son una necesidad de todo ser vivo que requiere expresarse y manifestarse a través de ellas.

El trabajo es un tipo de expresión de la vida humana, tan necesario como cualquier otra y tan personal y exclusiva en su estilo como las demás, es por esto, que puede conocerse a la persona, tanto por su forma de trabajar, como por la manera de realizar alguna otra actividad.

Por eso no es necesario explicar la utilidad del trabajo para experimentar la satisfacción que produce, ya que es una forma de expresarse y manifestarse a sí mismo.

El trabajo se puede entender bajo diferentes rasgos o dimensiones:

a) Como una actividad para el desarrollo personal

Porque el trabajo desarrolla la personalidad. Podríamos decir, que así como el ave está hecha para volar, el hombre está hecho para trabajar.

b) Como configuración y dominio del mundo

El hombre tiene la facultad de gobernar la tierra y cuanto ella contiene, pero tiene obligación de - dominar el mundo con justicia.

c) Como fuente de riqueza

Para la obtención de los bienes económicos, es efi caz y necesario.

El trabajo es una fuente de riqueza nacional y nadie puede ignorar que los pueblos que han vivido - una situación de miseria, sólo han salido adelante por el enorme trabajo acumulado.

d) Como servicio

Ya que el trabajo tiene una significación social y en este terreno cumple con una función claramente socializadora.

Cada hombre recibe cualidades, dotes y habilidades que no puede dejar inactivos; ciertamente, el sen tido de esos dotes trasciende muchos aspectos en - el orden del trabajo y del vivir social. El indivi duo debe contribuir con sus fuerzas personales al bien de sus semejantes. Esta obligación universal resulta calificada según lo que cada sujeto haya recibido.

Sin embargo, todo trabajo implica una serie de exigencias; tanto de dedicación y esfuerzo, como de conocimientos - técnicos que deben ser respetados.

El hombre está obligado a realizar adecuadamente su - propio trabajo, aportando en él todo aquello para lo que está capacitado. Requisito indispensable para el cumplimiento

de esta obligación, es la de poseer la necesaria formación profesional, lo que obliga no sólo a adquirir preparación inicial, sino a desarrollar y actualizar sus conocimientos.

Resumiendo, podemos decir que, trabajar adecuadamente supone cumplir de manera ética y profesional con nuestras obligaciones; respetar fielmente los derechos económicos y humanos de los jefes, subordinados, compañeros de trabajo, clientes y más aún, promover su progreso social y crear a nuestro alrededor un ambiente de solidaridad, comprensión y amistad.

Se debe entender que el trabajo es una disciplina libremente consentida, que se convierte en un compromiso tanto con uno mismo, como con la empresa a la que pertenecemos y con la sociedad de la que formamos parte.

La madurez personal es decisiva en el trabajo en todos los aspectos:

- En las relaciones humanas, tanto entre jefes, como entre compañeros.
- En el modo de enfrentarse a los diversos problemas laborales que todos tenemos que resolver y en la forma en que tratamos de solucionarlos.
- De una manera muy especial, en el sentido de responsabilidad y en el desempeño de la propia tarea.
- En la serenidad de ánimo con que tomamos decisiones.
- En la imparcialidad y benevolencia con que juzgamos a los demás.
- En la realización personal y consiguiente felicidad que cada quien es capaz de lograr en su trabajo.

La tendencia natural de cada uno de nosotros, es querer que las personas con las que convivimos reaccionen de la manera que deseamos.

Esta es una actitud inmadura e infantil....

Si tratamos de analizar con imparcialidad los aspectos que nos desagraden, llegaríamos a la conclusión de que existen modos de ser y de actuar distintos a los nuestros. Tenemos que convencernos de que la inmadurez nos hace chocar de una y otra forma con las personas, las circunstancias y con uno mismo.

Algunos de los aspectos que nos pueden ayudar a lograr madurez son:

- Aprovechar todas las oportunidades de hacer algo positivo, para ser mejores cada día.
- Inclinarsse por lo difícil, desechando la línea del menor esfuerzo.
- Asumir la responsabilidad de nuestras decisiones.
- Dialogar en el interior de uno mismo, cuestionándonos sobre las metas y motivos que nos impulsan a vivir.
- Tener valor para querer conocer la verdad, hacerle frente a la realidad y asumirla.
- Tener fe en algo trascendente, que hable de valores superiores al dinero.
- Adaptarse en la convivencia diaria con las personas.
- Tener aspiraciones, motivos para querer vivir y disfrutar de la vida.

El ambiente de trabajo es precisamente el que ofrece - la mayor parte de los medios e instrumentos para lograr madurez y con ello felicidad. El ser pesimista y tener una idea de uno mismo no sirve más que de freno al avance personal.

Lograremos una mayor madurez en nuestro trabajo, a través de cultivar cualidades tan importantes como son:

- Perseverancia:

La perseverancia es alcanzar lo deseado, al ser perseverante vamos a desarrollar hábitos que nos permitirán superar los obstáculos que se presentan en el tiempo transcurrido, mientras logramos nuestro objetivo.

Existen obstáculos reales que dificultan el proceso, por eso hay que preverlos en lo posible. Así, nuestra meta - debe ser clara y realista.

- Orden:

El orden es la distribución del tiempo y actividades para lograr un objetivo propuesto, debe de servir como modelo para lograr un determinado fin.

- Responsabilidad:

Asuma la consecuencia de sus actos intencionados, resultado de las decisiones que tome o acepte, lo que supone que debe aprender a tomar decisiones personales adecuadas.

Existen dos desviaciones de la responsabilidad que deben evitarse:

- La tendencia habitual de recurrir a excusas para justificar el incumplimiento.
- La tendencia a no comprometerse en ningún asunto, hasta asegurarse de que los resultados van a ser positivos.
- **R e s p e t o:**

Actúe y deje actuar, tratando de no perjudicar a nadie; procure beneficiarse a sí mismo y a los demás. No hay que imponer, coaccionar, ni provocar intencionalmente ningún cambio en otra persona, ya que cada individuo tiene diferentes y sus actitudes están en función de éstos.

El respeto es el primer requisito para poder vivir en comunidad, donde se permite el desarrollo de cada persona.

- **Eficiencia:**

Es la máxima cualidad que se requiere dentro del trabajo. Eficiencia es hacer lo mejor en el menor tiempo posible, con un mínimo de esfuerzo y una mayor satisfacción.

La eficiencia supone otras cualidades como:

- **Dominio Personal.**- Capacidad de un individuo para manejar sus manifestaciones emotivas y dirigir adecuadamente su conducta en situaciones sociales o conflictivas.
- **Adaptabilidad.**- Ajuste o modificación de la conducta individual, necesaria para la interacción armoniosa con otros individuos.

- **Creatividad.**- Capacidad de dar existencia a algo esencial o absolutamente nuevo, así como poder encontrar nuevas soluciones a un problema.
- **Equilibrio.**- Estabilidad emocional de actitud y comportamiento ante situaciones difíciles.
- **Sentido Crítico.**- Capacidad de hacer juicios que emplean el examen cuidadoso o imparcial de una situación, condición o persona.
- **Afan de Progreso.**- Deseo de tener cambios en los malos hábitos, actitudes y comportamiento, para lograr el perfeccionamiento en cualquier aspecto.
- **Actividad.**- Capacidad de tener un progreso psíquico o motor que depende de la iniciativa del individuo, para lograr sus propósitos.

La eficiencia proporciona al hombre:

- Éxito
- Bienestar
- Prestigio
- Autorrealización
- Superación constante

C A P I T U L O 4

LAS RELACIONES EN EL BANCO

- 4.1.- LAS RELACIONES CON EL PERSONAL
- 4.2.- LAS RELACIONES CON EL SINDICATO
- 4.3.- LAS RELACIONES CON CLIENTES Y PUBLICO

LAS RELACIONES EN EL TRABAJO

4.1.- Las Relaciones con el Personal

Dentro de la Sucursal Bancaria actividad formal de trabajo deben de existir relaciones adecuadas, pertenecer a un grupo de trabajo no tan sólo significa ser parte integrante de él, significa comprometerse, implica aceptación, cordialidad, la alegría de pertenecer a ese grupo.

Si el grupo no se integra o existen fricciones, la actividad que realiza la Sucursal se hará más pesada.

La motivación es esencial para realizar efectivamente el trabajo, se debe de sentir que los logros que se van consiguiendo tienen su recompensa.

El personal requiere que se le reconozca la importancia de su trabajo, a pesar de la necesaria subordinación de unas actividades a otras, así pues, un encargado de cheques con atención directa al público a de sentir la seguridad de que su labor tiene una finalidad reconocida en el esquema general y asimismo, se puede decir de las encargadas de inversiones, quienes cotidianamente tienen trato directo con gente importante.

El hecho de proporcionar al empleado posición, función y oportunidad, sirve para establecer relaciones de trabajo sanas, ya que de otra forma no satisfacen las necesidades -- propiamente humanas de seguridad, Importancia personal e individual, aspecto muy importante en las relaciones con el personal.

En las Sucursales Bancarias debe de existir información y comunicación básica que invariablemente se debe dar a conocer entre el personal para fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia la Institución, esta información se clasifica en:

- a) Información general de la Institución
- b) Los reglamentos, políticas y normas de organización.
- c) Las prestaciones al personal

Información General de la Institución:

Es toda aquella que nos menciona cuáles son sus objetivos, políticas y planes generales; la posición de la Banca en el mercado, así como los servicios que ofrece, su desarrollo Y su contribución al bienestar de la comunidad.

Reglamentos y Normas de la Institución:

Son principalmente el Reglamento Interior de Trabajo, así como las políticas específicas de cada división, departamento, sección sucursal urbana, sucursal foránea, etc.

Prestación al Personal:

Es preocupación de la Banca dar una amplia y constante

información a sus recursos humanos sobre las prestaciones y beneficios que les otorga.

Las relaciones que existen en el personal se dan en base a comunicación con él mismo. Es función de la Banca el establecimiento de medios de comunicación propios como son:

- a) Programas de inducción
- b) Tableros de información
- c) Revista privada de Banca
- d) Entrevistas personales
- e) Actividades sociales y culturales

Los especialistas encargados de las Relaciones Públicas Internas, vinculados con la división de personal, utilizarán estos medios de comunicación, buscando que en ningún momento se distorsione la imagen Institucional.

Programa de inducción:

Es uno de los medios más importantes, en virtud de que representa uno de los primeros contactos del nuevo empleado de la Institución, y de esta primera impresión depende en gran parte la opinión que se forme el empleado sobre la misma.

Tableros de información:

Son instrumentos de comunicación que consisten en un tablero que está ubicado en cada una de las oficinas de las Instituciones, en cada uno de ellos se colocan temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversos aspectos; - tales como, actividades sociales organizadas en la Institución, así como información de compra y venta.

El éxito de su función depende básicamente de su correcta ubicación, su brevedad y claridad, de qué tan atractivo resulte y sobre todo, de la renovación oportuna.

Periódico de la Institución:

No solamente tiene como objetivo suministrar información, sino más bien, utilizar ésta como medio para fomentar el interés de los empleados por la situación e imagen de la Institución.

En el periódico encontraremos:

- Información sobre mejoras de la Organización en general, expansión de la Organización, nuevos Departamentos y Sucursales.
- Noticias en las que se resalta la importancia de la participación del personal; como la de estímulo y reconocimiento al desempeño de trabajos relevantes (individuales o de grupo). Reconocimiento por antigüedad laboral, nuevos nombramientos, etc.
- Explicación accesible a todo el personal acerca de partes o artículos de la legislación laboral que le afecte; asimismo de la reglamentación interna de la Institución (Reglamento Interior de Trabajo).
- Información sobre programas de desarrollo de personal (cursos de capacitación, promociones, becas, etc.) tendientes a estimular el deseo de mejoramiento personal.

Entrevistas personales:

A todos los niveles se debe fomentar la comunicación

con el personal y, en este campo, en forma directa supervisores concederán entrevistas, brindando para ello todas las facilidades que estén a su alcance y, a través de ellas, se canalicen los problemas del personal a tiempo de atenderlo y evitando que se conviertan en conflictos más difíciles de solucionar.

En un panorama general podremos decir que esta forma de comunicación ayuda a que exista mayor confianza y comprensión entre el personal y la Organización. Estas entrevistas con el personal se dan:

- Cuando el personal es seleccionado e integrado a la Institución.
- Cuando el mismo personal lo solicita.
- Cuando existan problemas con algún empleado en especial.
- Cuando se separa de la Institución por renuncia o retiro.
- Entrevistas informales.

Actividades sociales y culturales:

Estas actividades son consideradas como un medio que buscan lograr la creación de un clima de confianza, amistad y buenas relaciones del personal, así como incrementar el acervo cultural en general.

Esta comunicación se logra dentro de nuestra Institución a través de todos los canales de comunicación formales ya establecidos.

4.2.- LAS RELACIONES CON EL SINDICATO

A raíz de la Nacionalización Bancaria, se crearon en las Instituciones de Crédito, los sindicatos.

Estos, fueron creados por un grupo de personas que se interesaron por defender y salvaguardar los intereses del trabajador dentro de la empresa.

Actualmente, a casi nueve años de la Nacionalización Bancaria, todas las Instituciones cuentan con un sindicato.

Las funciones del sindicato dentro de las Organizaciones Bancarias, son las de conciliar las diferencias que existen entre los trabajadores de base y la empresa, la obtención y vigilancia de las prestaciones para el personal, la organización de eventos deportivos y culturales, así como otras actividades relacionadas, tendientes a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en la Institución.

El sindicato toma parte activa en la contratación de nuevos elementos para la Institución, pues conjuntamente con el departamento de personal, determinan con base en el proceso normal de reclutamiento y selección, las personas idóneas para un puesto determinado.

En cuanto a lo que toca a la relación del sindicato con la Sucursal, esta se basa en la vigilancia y la comunicación que el delegado respectivo tiene para con el personal sindicalizado de la Sucursal. El delegado hace visitas periódicas a las Sucursales para ver las condiciones de trabajo en que sus agremiados se encuentran, así como también para escuchar las opiniones y peticiones de los mismos. En

estas visitas el delegado sindical se entrevista con el Gerente de la Sucursal para intercambiar puntos de vista en lo que respecta a las condiciones de trabajo y para comentar las diversas y nuevas disposiciones de carácter general que surgen en las Instituciones de Crédito.

4.3.- LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES Y PUBLICO

Las relaciones que se dan entre el personal que trabaja en una Sucursal Bancaria y sus clientes son relaciones que deben de ser muy cordiales.

Las Instituciones Bancarias son empresas de servicio público que tienen por objeto hacer llegar al pueblo en general los servicios de la Banca Múltiple, pero como organismo de servicio, se han caracterizado tradicionalmente, por su alto espíritu de servicio y atención esmerada hacia la clientela.

Definitivamente que los servicios que la Banca en general presta, son los mismos en todas las Instituciones del país, por lo que la diferencia o marco que los distingue a unos de otros, es la calidad y la forma de la prestación de estos servicios.

Los Bancos se esfuerzan día a día, por mejorar y cuidar la imagen de servicio que sus empleados reflejan al estar trabajando en el Banco. Es por esto que las relaciones humanas son muy importantes dentro de estas Instituciones.

El crecimiento de Instituciones depende fundamentalmente de la atracción de nuevos negocios y de la conservación

de los clientes que maneja la Institución, para lograr estos objetivos es necesario prestar los servicios tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- La eficiencia y cortesía con que la clientela y el público son atendidos.
- El conocimiento de las necesidades de cada cliente y el adecuado ofrecimiento de nuestros servicios.
- La eficiencia y ágil atención a las operaciones administrativas.

Es por ello que las actividades promocionales requieren de los Funcionarios de los Bancos una progresiva actividad en materia de promoción, siendo indispensable que dichos Funcionarios se preparen constantemente y en forma adecuada para poder cumplir con sus objetivos.

Además es necesario que participen en actividades cívicas y sociales para generar nuevas operaciones comerciales, exigiendo de ello un alto espíritu de servicio basado en su preparación, iniciativa y agresividad.

El cultivo y conservación de las mejores relaciones con los clientes, para conocer sus necesidades y la mejor forma de ofrecer los Servicios Bancarios.

La participación en actividades cívicas y sociales, a través de clubes y asociaciones como pueden ser los Rotarios, los Leones, los Sembradores de la Amistad, Cámaras de Comerciantes e Industriales y Comites de Beneficiencia.

2).- SISTEMA DE PROMOCION

El adecuado desarrollo de los negocios de las Instituciones exige de los Funcionarios de promoción dos objetivos principales: Captar nuevos negocios y conservar y acrecentar los negocios que maneja la Institución.

a).- Captación de nuevos negocios

Para poder llevar a cabo este objetivo se requiere:

- Conocimiento del mercado
- Integración del catálogo de prospectos
- Programación de visitas
- Actividades para conseguir el objetivo

b).- Conocimiento del mercado

Se logra analizando los segmentos de la economía local:

Agricultura, ganadería, comercio, industria, -
profesionistas, servicios, etc.

Las fuentes de información que se utilizarán - en este análisis serán: Directorios de las Cámaras Industriales, Comerciales, de Asociaciones, Agrícolas, Ganaderas, Deportivas, Profesionistas, Clubes de Servicio, Organismos Gubernamentales y la información que proporcionen los miembros de nuestros Consejos.

Con base en esta información se jerarquizaran los clientes a promover de acuerdo a su potencial.

c).- Integración del Catálogo de Prospectos

Los Funcionarios de promoción integrarán un catálogo de prospectos, cuyo número será aproximadamente de 100 para que puedan trabajarlos - adecuadamente.

El catálogo estará formado por un expediente - para cada prospecto, debiendo elaborar para cada uno de estos Un reporte estadístico de prospectos con toda la información que pueda recabarse, enriqueciendo con los datos que se continuen obteniendo a través de las visitas.

Este catálogo deberá estar permanentemente actualizado, adicionándole nuevos prospectos y - dando de baja aquellos que después de haberlos trabajado se vean poco factibles de lograr.

d).- Programación de Visitas

Las visitas se programarán los primeros días - de cada mes, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- En orden a la importancia de los prospectos dependiendo del potencial de sus negocios.
- Por la facilidad que se observe de convertirlo rápidamente en cliente.
- La realización de las visitas deberá apegarse al programa realizado para cumplir con el objetivo propuesto.

e).- Actividades para conseguir el Objetivo

Preparación de la visita:

El Funcionario preparará la visita, obteniendo la información necesaria del expediente del -- prospecto, para conocer el estado de sus negocios y determinar los servicios que puedan interesarle; asimismo, revisará en su caso, los resultados de entrevistas anteriores, para poder discutir los problemas en forma precisa y útil para el cliente y el banco. Así dejará en el prospecto la impresión de conocer su negocio e interesarse en atenderlo correctamente.

Los Funcionarios procuraran servirse en su promoción de terceras personas que les puedan servir de apoyo, ya sean clientes satisfechos del Banco, amigos, familiares de los Miembros del Consejo, quienes por ser personas prominentes de la localidad tienen acceso a los círculos de la misma.

Registro del resultado de las visitas:

Una vez efectuada la visita, el funcionario -- anotará en forma clara y concisa el resultado de la misma en el reporte del prospecto, para tener una historia resumida de los resultados obtenidos.

Control de visitas:

Al día siguiente de efectuada la visita, se -- elaborará el resultado diario de visitas para efectos de control.

3).- CONSERVACION DE NEGOCIOS

Desde el momento en que una cuenta sea abierta, debe obtenerse la más completa información sobre el nuevo cliente, para conocer sus necesidades y facilitar el ofrecimiento de los servicios del Banco. Para ello es necesario vigilar los siguientes aspectos:

- Enviar una carta al nuevo cliente para manifestar le el agradecimiento del Banco y ratificarle el ofrecimiento de los servicios que se le puedan -- prestar.
- Vigilar que en el memorandum de apertura estén -- anotados todos los datos que se requieren, procurando obtener referencias de otras fuentes de información.

a).- Clasificación de Clientes:

Con base en la información que se ha obtenido y el conocimiento que se tenga de los clientes se procederá a su clasificación como sigue:

b).- Clientela Regular:

Es la que por el monto de los recursos que le manejamos, el crédito que requiere y la incidencia en la utilización de servicios no améri-- ta un tratamiento especial, estos clientes se clasificarán en:

Cuentas con Vigilancia:

Son la de aquellos clientes que por su impor-- tancia deben ser visitados por lo menos 3 veces durante el año.

Cuentas sin Vigilancia:

Son las de aquellos clientes que no requieren - visitas promocionales o de conservación.

En el caso de que estos clientes cobren importancia por el desarrollo de sus negocios, se deberán reclasificar como clientes con vigilancia.

Se procederá igualmente en forma inversa con los clientes clasificados con vigilancia.

Cuentas en Observación:

Son aquellos que requieren de un conocimiento mayor de su potencial para clasificarlos adecuadamente, por lo que se da un plazo de 3 meses para recabar la información necesaria y observar el comportamiento de la cuenta para su clasificación final.

Cuentas de Cortesía:

Son las que se otorgan a los Accionistas, Inversionistas, Altos Ejecutivos de empresas importantes (o a sus esposas) cuyas decisiones son determinantes para el manejo de sus recursos en el Banco. A estas cuentas no se les cobrará comisión por manejo de cuenta y por lo mismo serán objeto de una revisión especial para justificar su inclusión en esta categoría.

c).- Clientela con Demanda Especial

Son las de aquellos clientes que ameriten un - tratamiento especial por la importancia de sus

negocios con el Banco y la sofisticación de los mismos.

De este grupo de clientes se elabora un estudio de productividad individual, a fin de poder negociar oportunamente las condiciones en que está operando a fin de que sean lo mayor productivas posible.

d).- Integración de Grupos:

Cuando algún cliente tenga en el Banco dos o más cuentas a su nombre o a nombre de las Sociedades que controla, deberán integrarse en grupo para facilitar el servicio al cliente.

e).- Programación de Visitas:

Las visitas se programarán los primeros días de cada mes, tomando en cuenta los siguiente criterios:

Los clientes "con vigilancia" deberán ser visitados por lo menos 3 veces al año, por lo que es necesario que el Funcionario al analizar mensualmente los promedios de las cuentas, determine que clientes deben ser visitados por razón de una baja importante de sus promedios o un aumento sensible en los mismos, que amerite agradecimiento o bien porque sus promedios no corresponden al potencial del cliente.

La realización de las visitas deberá apegarse al programa realizado para cumplir con el objetivo propuesto.

f).- Actividades para conseguir el Objetivo:

Preparación de la visita.

El Funcionario preparará la visita, obteniendo de sus registros y archivos la siguiente información:

- Promedios y riesgos de la(s) cuenta(s) de cheques y valores del último semestre o trimestre según sea el caso.
- Servicios que viene utilizando
- Servicios nuevos a ofrecer
- Proximos vencimientos de sus créditos o inversiones.
- Elementos de juicio que se requerirán para la renovación de sus líneas.
- Antecedentes de visitas anteriores

Una vez efectuada la visita, el Funcionario anotará en forma clara y concisa el resultado de la misma en el reporte de visitas a clientes para tener una historia resumida de los resultados obtenidos.

g).- Control de Visitas:

Al día siguiente de efectuada la visita, se elaborará el resumen de visitas para efectos de control.

4.- ARCHIVO DE PROMOCION:

El cumplimiento de la labor de promoción del Banco - en forma adecuada, exige contar con un archivo integrado en forma basta y ordenada, conteniendo todos los antecedentes e historia de los asuntos tratados con clientes y prospectos. Este archivo se integrará de cuatro secciones separadas en que se llevarán los siguientes expedientes:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Cuentas vigentes
- Prospectos en trabajo
- Cuentas canceladas
- Prospectos dados de baja

5).- PRESENTACION DE LAS SUCURSALES

La presentación de las oficinas debe ser motivo de especial atención de todos los Funcionarios del Banco, en virtud de que representa la imagen que del Banco tiene nuestra clientela y el público en general. Debe conservarse intachablemente limpia y en perfecto estado de uso; tanto los muebles, equipos y accesorios dentro y fuera del inmueble.

También deberá cuidarse de que se cuente con la suficiente dotación de papelería y formatos necesarios, para facilitar las operaciones de la clientela.

6).- PRESENTACION Y ATENCION DEL PERSONAL

Es necesario que la presentación del personal de la Sucursal sea impecable de acuerdo a la práctica bancaria de cada localidad, poniendo especial cuidado en el aseo, vestido y peinado para que no desmerezcan ante la vista del público.

Otro aspecto que requiere especial cuidado es la atención que debe dar nuestro personal a la clientela, ante quien se debe tener una actitud cortés, afable y servicial para dejar la mejor impresión con quienes trate.

No se debe olvidar que los clientes que reciben un buen trato son nuestros mejores propagandistas y que una mala atención motiva la pérdida de negocios importantes para las Instituciones.

CONCLUSIONES

Las relaciones humanas hoy en día están cobrando cada vez mayor importancia dentro de las empresas, en la Revolución Industrial surgen gentes que reconocen el valor del elemento humano en las empresas, las relaciones humanas son un recurso esencial para el logro de los objetivos de las Organizaciones, pero además en este época de modernidad ya casi al final del siglo, el elemento humano en las empresas es el recurso más importante a atender para el surgimiento de nuevos negocios. Ya antes al principio y mediados de -- siglo se les dió su importancia a la producción y después a las ventas, ahora es el turno de los recursos humanos.

En las Organizaciones Bancarias, ahora Institucion -- que es Banca Nacionalizada, el objeto principal es el de -- captar, acrecentar, colocar dinero y prestar el servicio pú blico de Banca a todo el país.

Las relaciones interpersonales entre los empleados -- de una Sucursal Bancaria deben de ser lo más agradable posi ble, los Bancos se esfuerzan día a día por lograr en múlti ples formas que existan relaciones adecuadas para el desar rollo del personal que labora en los bancos y como resulta do de la satisfacción personal y el crecimiento humano e in telectual de la gente empleada, las Instituciones Bancarias

consiguen los objetivos primordiales que es la obtención de utilidades monetarias.

Como se ha podido observar en este trabajo es de vital importancia en las Sucursales Bancarias la organización; para que una Sucursal funcione adecuadamente, se debe de -- respetar la estructura de organización, las empresas de ser vicios como son las Instituciones Bancarias, trabajan día a día en la capacitación y la concientización de su personal en crear, motivar y entrenar al personal a seguir las rela ciones humanas verdaderas, es decir, conseguir por medio del trabajo formal y de la prestación de un servicio público fi nanciero, la interacción amistosa entre las personas de las Instituciones.

Los Bancos hasta hace algunos pocos años se preocupa ban intensamente por atender los problemas humanos en sus Sucursales.

A casi nueve años de la Nacionalización Bancaria parece que se pierde la atención esencial, aunque los maximos dirigentes de las Instituciones y la gente antigua de los Bancos luchan por no perder ese trato esmerado que tienen - las Instituciones.

Considero que las relaciones humanas están llegando a el punto vital de su reconocimiento en las empresas. Entendiendo la naturaleza general del hombre como ser humano, las ciencias sociales además de la computación es el futuro del mundo.

Como conclusión a este trabajo se distinguen los siguientes puntos importantes a mencionar:

- 1°.- Las relaciones humanas son las interacciones que se dan en el trato entre dos personas.
- 2°.- Las relaciones humanas han evolucionado en su estudio y aplicación en las empresas, con el objeto de entender la naturaleza humana y el comportamiento de los individuos en las organizaciones.
- 3°.- Las Sucursales Bancarias tienen dos objetivos básicos, el crecimiento económico de la Sucursal, y el máximo desarrollo personal de sus empleados.
- 4°.- Por medio de un gran contenido de habilidades, conocimientos, capacitación, comunicación y motivación del personal, las Instituciones consiguen crear gente que exprese y de buena imagen de las Instituciones Bancarias y obtener y generar recursos.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ARIAS Galicia Fernando, "Los Test", Primera Edición, Editorial Trillas, México, D.F. 1981.
- 2.- BARAJAS Medina Jorge, "El Hombre, el Trabajo y la - Administración", Primera Edición, Editorial Diana, México, D. F. 1978.
- 3.- BARRAGAN Roberto, "Sociología Industrial", Segunda Reimpresión, Editorial Limusa, México, D.F. 1973.
- 4.- CHRUDEN y Sherman, "Administración de Personal", -- Primera Edición, Editorial Continental, México, D.F. 1975.
- 5.- REYES Ponce Agustín, "Administración de Empresas",- Primera Parte, Trigésima Reimpresión, Editorial Limusa, México, D.F. 1983.
- 6.- REYES Ponce Agustín, "Administración de Personal",- Segunda Parte, Decimasexta Reimpresión, Editorial Limusa, México, D.F. 1980.

- 7.- REYES Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Segunda Parte, Vigésima Reimpresión, Editorial Limusa, México, D.F. 1982.
- 8.- RIOS Szalay, Paniagua Aduna, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Primera Reimpresión, Editorial Trillas, México, D.F. 1978.
- 9.- SORIA Murillo Víctor, "Relaciones Humanas", Primera Edición, Editorial Limusa, México, D.F. 1980.