

323802



Universidad Anáhuac
del Sur

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M:

4
3ej-

PROCEDIMIENTO DE OPERACION PARA
PLANEAR Y EVALUAR LA RELACION
ENTRE EMPLEADO Y CLIENTE
APLICABLE EN EMPRESAS DE
SERVICIO FINANCIERO

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR
FACULTAD DE ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

NORMA PATRICIA RODRIGUEZ PEREZ

Director de Tesis: Lic. Ricardo Reyes Pimentel



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

Introducción.....	1
Metodología.....	2
CAPITULO 1: PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIO	
1.1 Sistemas y operaciones productivas.....	3
1.2 Planeación de las operaciones	5
1.3 Localización de la empresa y distribución interna.....	7
1.4 Diseño del trabajo, estándares de operación y medición del trabajo.....	10
1.5 Costos de operación.....	13
1.6 Control de operaciones.....	17
1.7 Control administrativo	19
1.8 Control de calidad.....	21
CAPITULO 2: PERSONAL EN EMPRESAS DE SERVICIO	
2.1 Planeación de personal.....	24
2.2 Reclutamiento de personal.....	31
2.3 Selección de personal.....	35
2.4 Contratación e inducción.....	46
2.5 Medición y evaluación del desempeño.....	50
2.6 Relaciones laborales.....	56
2.7 Promoción y desarrollo.....	60
2.8 Terminación de las relaciones de trabajo.....	61
2.9 Seguridad e higiene.....	63
CAPITULO 3: MERCADOTECNIA EN EMPRESAS DE SERVICIO	
3.1 Proceso administrativo en la mercadotecnia.....	67
3.2 Tipos de mercadotecnia. Clasificación.....	73
3.3 Mercadotecnia de servicios.....	75
3.4 Comportamiento del consumidor (reglas para decisiones de compra).....	81
3.5 Investigación de mercados.....	88
3.6 Alto y bajo contacto.....	93
3.7 Mezcla promocional.....	100
CAPITULO 4: EMPRESAS DE SERVICIO FINANCIERO	
4.1 Antecedentes.....	107
4.2 Estructura.....	110
4.3 Constitución y organización de la banca.....	114
4.4 Operaciones bancarias.....	117
4.5 Reglamento de empleados bancarios. Operaciones contingentes, accesorias y de servicios.....	122

CAPITULO 5: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 Metodología. Técnicas de obtención de información.....	127
5.2 Universo y muestreo.....	147
5.3 Codificación y análisis de la información.....	150
5.4 Resultados.....	180

CAPITULO 6: PROCEDIMIENTO DE ACTUACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL SERVICIO.....	182
---------------------------------------------------------------------------------------	------------

Conclusiones y recomendaciones.....	195
--------------------------------------------	------------

Bibliografía.....	198
--------------------------	------------

INTRODUCCION

Al hablar de producción lo que viene a la mente es la industria manufacturera, sin embargo, las empresas de servicio también producen y su aportación y participación en la economía toma un lugar tan importante como el de una empresa de tipo industrial al generar fuentes de trabajo, contribuir a la economía del país y satisfacer necesidades identificadas.

Existen ciertas diferencias entre el proceso productivo de las empresas de servicio y las de tipo industrial; en las primeras interviene un elemento muy importante: el cliente o consumidor, quien participa activamente dentro de esta producción contribuyendo al resultado de la actividad productora en este tipo de empresa, mientras que en las de tipo industrial esto no sucede.

Otra diferencia importante la constituye el hecho de que no existe la función de almacenamiento ya que el servicio se da en el momento y se consume al tiempo de estarlo prestando repercutiendo así en el aprendizaje del cliente de manera permanente.

Como una consecuencia de lo anterior nos encontramos que es difícil contar con un control de calidad mesurable previo, considerándose a este como una hipótesis a comprobar por el cliente.

METODOLOGIA

TITULO: PROCEDIMIENTO DE OPERACIÓN PARA PLANEAR Y EVALUAR LA RELACION ENTRE EMPLEADO Y CLIENTE APLICABLE EN EMPRESAS DE SERVICIO FINANCIERO.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un procedimiento de operación en el servicio que ayude a planear, medir y evaluar la actuación de nuestro personal así como la participación del cliente a fin de optimizar los resultados y satisfacer las necesidades y deseos de las partes involucradas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el grado de participación que tiene el cliente en el servicio.
- Analizar los efectos de la actuación del personal de servicio.
- Identificar los elementos necesarios para brindar un servicio de calidad.

HIPÓTESIS

- Un procedimiento de operación en el servicio facilita la planeación, operación, medición y evaluación del mismo.
- Todas las operaciones que realiza el cliente requieren de su participación en más de un 60%.
- La actuación del empleado influye más de 60% en la participación del cliente durante el proceso.
- Las principales dificultades que las autoridades tienen para mantener una armonía y control en la relación empleado-cliente son la falta de conocimientos por ambas partes.
- La participación del cliente influye más de un 50% en el desempeño de las funciones del empleado (su actuación).

CAPITULO 1

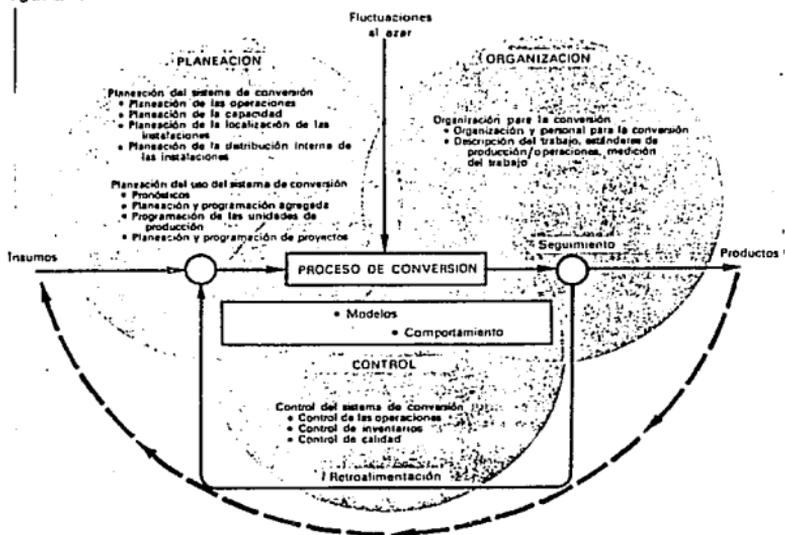
PRODUCCION Y OPERACION EN EMPRESAS DE SERVICIO

1.1 Sistemas y operaciones productivas

"Administración de las manufacturas, administración de la producción y administración de las operaciones son todas expresiones que describen la misma disciplina general y el orden en el cual aparecen, refleja la evolución de la administración moderna de las operaciones".¹

La operación, en términos generales, es la parte de la organización que existe principalmente para generar un satisfactor que puede ser tangible (bien físico) o intangible (servicio). Aunque las organizaciones son muy diversas (de manufactura, instituciones financieras, instalaciones para la prestación de servicios de salud, por ejemplo) poseen en común un proceso de conversión (ver figura 1).

Figura 1



¹ Adam E. y Ebert R. Administración de la Producción y las Operaciones. p. 19. Colombia. Ed. Prentice/Hall. 1986

Para este proceso es necesario contar con los insumos a transformar, el proceso por medio del cual se convierten estos insumos, el satisfactor que resulta de esta conversión y la retroalimentación.

La principal diferencia entre productos y servicios parece ser el hecho de que los primeros pueden ser comprados, almacenados y consumidos en sentido físico. Los servicios, no pueden ser almacenados; el usuario de ellos no establece una relación de propiedad. Por otro lado, se afirma con frecuencia que la fabricación requiere mayores inversiones que las funciones de servicio. Existen tales diferencias pero no son tan generales como podría suponerse.

Muchas organizaciones de servicio tienen mayores inversiones de planta que muchas organizaciones de manufactura. Por ejemplo, hoteles, restaurantes, medios de transporte y hospitales pueden requerir inversiones considerables.

Dentro de las empresas de servicio se identifican todos los elementos del proceso administrativo. El personal que forma parte de ellas planea, organiza, dirige y controla pero a diferencia de las empresas manufactureras no solo el personal actúa sino que existe la participación del cliente, quien influye de una manera directa en la producción del servicio desde el inicio de la operación hasta la obtención de resultados.

El propósito general del subsistema de operaciones de la empresa, es proveer la capacidad de conversión requerida para satisfacer los objetivos básicos de la organización. Este propósito se traduce en submetas de las operaciones, que especifican:

1. Características del servicio
2. Características del proceso
3. Servicio a los clientes
 - a) En cantidades que satisfagan la demanda esperada.
 - b) Cumplir en tiempo (fecha requerida) para la prestación de los servicios.
4. Calidad del servicio.
5. Eficiencia
 - a) Relaciones efectivas con los empleados
 - b) Control de costos

Con el enfoque en la producción que se orienta no solo a la industria manufacturera sino también al sector servicio, nos encontramos en la necesidad de transferir los conceptos, las técnicas y las habilidades de la producción adaptándolos y modificándolos de manera que se contemplen las diferencias que se presentan y se implanten las mejoras necesarias en calidad, efectividad y eficiencia en las organizaciones.

1.2 Planeación de las operaciones

Al planear las operaciones se establece un programa de acción para la conversión de recursos en satisfactores. La planeación debe integrarse con las demás funciones que son básicas para el proceso administrativo en las operaciones. Hay que tener presente que sin una organización, dirección y control cuidadosos es difícil obtener resultados positivos aun cuando se realice el mejor de los esfuerzos de planeación.

Para poder convertir los insumos en satisfactores, es necesario contar con los medios físicos necesarios para la operación y con los programas de acción para la utilización de los mismos de manera que se optimice su empleo partiendo de la existencia de un sistema de operación claramente definido a través de manuales de procedimientos, políticas y estrategias que se orienten a la obtención de los objetivos fijados por la organización. Todo esto debe ser contemplado de antemano, es decir, debe de estar planeado.

Recordemos que una política es una declaración que sirve como una guía para la acción. Las políticas son generales y deben ser escritas, fácilmente accesibles y claras. Toda política debe tener las siguientes características:

1. Flexibilidad: posibilidad de cambiar de acuerdo con las condiciones del medio.
2. Alcance: que pueda cubrir la mayoría de las situaciones que puedan llegar a presentarse.
3. Coordinación: que permita la coordinación entre una serie de subunidades interrelacionadas.
4. Ética: que se apege a los cánones de ética profesional.
5. Claridad: que sea lógica y clara.

Asimismo, los procedimientos se utilizan para estandarizar el trabajo. Un procedimiento es una regla específica que debe ser seguida. Son menos generales que las políticas.

Las rutinas, por su parte, consisten en la regulación de los procesos uniformes y habituales del trabajo.

Otro aspecto sobre la importancia de la planeación radica en el dinamismo de las organizaciones; al existir cambios en el medio, pueden presentarse a menudo oscilaciones que crean inestabilidad en la organización. El tomar las decisiones erráticas e imprevisibles, puede producir severos resultados por mala administración. Así, para minimizar esta posibilidad, la administración se ve en la necesidad de estandarizar el proceso del trabajo estableciendo políticas, procedimientos y rutinas, previendo posibles acontecimientos futuros a fin de tomar las medidas que estén en nuestras manos para que la calidad de las operaciones no se vea afectada.

La función de planeación comienza con el establecimiento de objetivos y metas que la organización se propone alcanzar. Es claro que pueden existir una gran variedad de objetivos y metas, de ahí la importancia de que la organización analice prioridades, tiempo y estructuras. Sabemos que existen objetivos principales y objetivos secundarios; estos últimos se derivan (y refuerzan) a los principales, a su vez, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, "la planeación nunca termina en el área de operaciones. Una vez que las instalaciones han sido elegidas y equipadas y las operaciones iniciadas, la compañía se encuentra comprometida con un gran número de decisiones estratégicas importantes. Si lo principal en nuestras consideraciones está constituido por las inversiones en diseño de sistema, estaremos hablando de decisiones estratégicas. Por otra parte, si los patrones de implementación son un punto central en los problemas del administrador, decimos entonces que estamos tomando decisiones de tipo táctico."

Dentro de la planeación podemos identificar las siguientes metas:

- a) Definición y establecimiento de objetivos.
- b) Pronóstico de los eventos : definición de las suposiciones sobre las cuales se desarrollan los planes.
- c) Generación de alternativas : determinación de las alternativas de acción; planeación contingente.
- d) Establecimiento de políticas: establecimiento de las guías generales para las operaciones.
- e) Operar el plan: establecimiento de procedimientos y reglas, presupuestos, definición de estándares para las operaciones, técnicas para la medición y establecimiento de las bases de operación para el control.

¹ Starr, Martin K. Administración de la Producción, Sistemas y Síntesis. p.5 Colombia. Ed. Prentice/Hall. 1979

1.3 Localización de la empresa y distribución interna

Planear la localización de las instalaciones es una parte muy importante de la planeación del sistema de conversión. Los sistemas de producción están vitalmente influenciados por la ubicación de la planta en dos amplias áreas: la ubicación de la planta tiene una influencia directa sobre los costos de las operaciones de producción y sobre la efectividad de la mercadotecnia; además, una vez que se ha decidido sobre la localización de la empresa, por lo general la compañía permanece en ese sitio durante muchos años, por lo que los errores en la decisión en el campo de la ubicación suelen conducir a problemas a largo plazo que son muy difíciles de solucionar.

En general, las decisiones de ubicación de las instalaciones requieren la consideración de muchos factores. Sin embargo, dependiendo del tipo de compañía que se trate, cierto factor predomina ampliamente sobre los otros. Así, algunos criterios que podrían analizarse son: la ubicación dependiendo de los elementos de entrada del proceso, de los requisitos del proceso, de las preferencias personales, de los factores legales y tributarios, dependiendo de las disponibilidades de local y dependiendo de las salidas del proceso.

En el caso de las empresas de servicios este último parece ser el criterio de mayor importancia para la localización de las instalaciones. Debido a que la instalación está especializada en servicios, es necesario que su ubicación se encuentre cerca de aquellos que requieran sus servicios.

Si una empresa de servicios se localiza en un sitio inconveniente para los clientes, muy posiblemente estos optaran por acudir a otra parte repercutiendo este hecho de una manera directa en los ingresos.

Asimismo, el fácil acceso a este tipo de empresas es de vital importancia para el desarrollo de la misma; incluso el contar con un espacio donde los clientes puedan estacionar su vehículo es un factor que se considera ventajoso y puede hacer la diferencia entre dos empresas que ofrezcan el mismo servicio y que tengan una ubicación similar. Así, una localización conveniente se considera a menudo como un valor agregado al servicio que ofrece la empresa.

Por estas razones las decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones se consideran como una función de mercadeo más que como una responsabilidad del área de producción y operaciones, particularmente cuando la localización afecta los ingresos y no los costos.

Como sabemos en las empresas de servicio la participación del cliente es indispensable para completar el proceso de conversión, de tal manera que resulta lógico el pensar que en la decisión de localización de las instalaciones los comentarios de los futuros usuarios son de gran importancia. Resulta pues conveniente realizar una investigación de mercado que nos de una idea de lo que el cliente busca.

Una vez que se ha tomado la decisión de localización, se ha especificado el proceso y se han seleccionado los equipos adecuados, es necesario disponer todos los componentes del sistema en una distribución óptima.

Al igual que en la localización de la planta existen factores que deben analizarse para poder disponer una distribución adecuada; principalmente encontramos la clase de operación que se maneje en la empresa, la cual puede ser intermitente o continua.

Las operaciones intermitentes se caracterizan por poco volumen, equipo de utilización general, operaciones intensivas en mano de obra, un flujo de los productos que pueda interrumpirse, cambios en la programación, mezcla considerable de productos y elementos producidos por orden (por ejemplo instalaciones de reparación de automotores).

Las operaciones continuas de conversión se caracterizan por un gran volumen de producción, equipos con fines específicos, operaciones intensivas en capital, un flujo ininterrumpido en la producción, cambios mínimos en la programación y poca mezcla de productos, por ejemplo, una embotelladora de refraescos.

Como la mayoría de los procesos de conversión de las operaciones de servicios son intensivos en mano de obra, por lo general entran dentro de la clasificación de producción intermitente y no continua.

Por otro lado, tenemos que existen tres diseños básicos de distribución: el orientado hacia los procesos, el orientado hacia los productos y el de posición fija. Esta clasificación se hace tomando en cuenta el flujo de trabajo que se presenta y que esta definido por la naturaleza del producto.

La distribución que se orienta hacia el proceso se presenta generalmente en la fabricación intermitente. En este tipo de distribución los elementos de procesamiento (centros de trabajo) se agrupan teniendo en cuenta para ello el tipo de función que desempeñan. Bodegas de distribución, hospitales y clínicas, universidades, edificios de oficinas y almacenes de departamentos se diseñan generalmente en esta forma.

En las distribuciones de acuerdo al producto, los centros de trabajo y equipo están en línea con el fin de que la secuencia especializada de operaciones da como resultado final el producto requerido; por ejemplo, tenemos las instalaciones para lavar automóviles automáticamente, las líneas de servicio en las cafeterías, los procesos masivos para practicar exámenes médicos a nuevos reclutas, las líneas de ensamble de automóviles y las plantas de embotellamiento de bebidas.

Cuando no es posible mover el producto debido a su tamaño, forma u otra característica especial se emplea la distribución interna de posición fija, en la cual el producto permanece en un solo sitio y son las herramientas, el equipo y la mano de obra las que se trasladan a ese sitio; como ejemplo encontramos a la operación para la reparación de las tuberías de una casa, las operaciones agrícolas y la construcción de locomotoras, aviones o barcos.

En la práctica puede darse el caso de que se presente una combinación de los tres tipos de distribución interna.

La distribución orientada hacia el proceso se utiliza frecuentemente cuando se reciben ordenes del cliente con sus propias especificaciones y la mayoría de ellas difieren ligeramente unas de otras. En instalaciones que prestan servicios médicos, dentales y legales, en agencias de bienestar, en supermercados y en bancos comerciales, los clientes tienen necesidades distintas y deben ser "satisfechas" por diferentes departamentos, de acuerdo a esas necesidades. La distribución de las instalaciones puede llegar a afectar no solamente la calidad y la duración del servicio, sino también, la satisfacción del cliente.

La distribución de las instalaciones de un banco por ejemplo, debe hacerse teniendo en cuenta varios criterios. Las áreas para transacciones diarias tales como retiro de fondos, depósitos y giros deben estar convenientemente localizadas para satisfacer rápidamente a los clientes que llegan. Por otro lado, las áreas para solicitudes de crédito deben ser, al mismo tiempo, de fácil acceso y privadas. Las instalaciones para el procesamiento de datos y su mantenimiento y las oficinas de administración pueden estar localizadas en sitios más lejanos. Las instalaciones deben tener en términos generales, un adecuado balance entre la prestación de un servicio fácil y rápido, de un lado, y un flujo eficiente de materiales e información para las operaciones internas, por el otro.

Establecimientos de venta al detalle tales como supermercados y almacenes de departamentos tienen la distribución interna como un medio muy importante para facilitar e inducir a los clientes el proceso de compra.

1.4 Diseño del trabajo, estándares de operación y medición del trabajo

El diseño del trabajo en las operaciones es una labor que sigue a la planeación y al diseño del producto o servicio, del proceso y del equipo. El diseño del trabajo especifica el contenido de cada tarea y determina la distribución del trabajo dentro de la organización.

El enfoque científico de la distribución del trabajo, se basa principalmente en el principio de la división del trabajo, en donde se especifica que una tarea puede ser dividida en varias partes o que incluye una serie de subtarear que pueden ser realizadas por diferentes personas teniéndose como resultado una mayor rapidez en la operación bajo condiciones de mayor especialización. Sin embargo, la especialización de las labores no ha sido tan efectiva en las empresas de servicio como lo ha sido con las industrias manufactureras.

Esto se debe probablemente al hecho de que en las industrias manufactureras el trabajador opera en condiciones y con elementos constantes, es decir, bajo condiciones de trabajo uniformes; mientras que en las empresas de servicio el empleado tiene una relación generalmente directa con el cliente y este último puede presentar una gran variedad de características. Quizá uno puede considerar cierto servicio de mala calidad mientras que otro cliente puede pensar que el servicio prestado es excelente.

Actualmente se toman en consideración las implicaciones que el comportamiento humano tiene sobre el diseño del trabajo a diferencia del pasado, en donde los criterios económicos eran utilizados como guía principal. Así encontramos cuatro ideas principales de comportamiento humano conocidos como ampliación, enriquecimiento, rotación y diseño del trabajo con participación.

La ampliación de trabajo se da como una solución al hecho de que los trabajos se han hecho tan rutinarios y simplificado tanto que los trabajadores -sumamente especializados- los perciben como monótonos y se encuentran aburridos e insatisfechos.

La naturaleza y el contenido de un trabajo pueden modificarse de dos maneras básicas con la ayuda de la ampliación. Primero, se pueden agregar más tareas de naturaleza y nivel de destreza similares (ampliación horizontal). Segundo, pueden agregarse otras tareas de diferente naturaleza pero de un nivel de destreza similar (ampliación vertical).

Al ampliar un trabajo se ofrece al empleado la oportunidad de emplear mayor variedad de destrezas, así como la oportunidad de sentirse responsable por una unidad completa o programa de trabajo.

El enriquecimiento del trabajo supone que muchas tareas son tan especializadas que los empleados operativos no pueden ya visualizar la forma en la cual su esfuerzo contribuye al logro de los objetivos de la organización. Para remediar esta situación es importante que la administración suministre información sobre los objetivos y el desempeño que previamente no estuvo a disposición de los trabajadores, al mismo tiempo se debe establecer un clima organizacional apropiado, en el cual no debe implicarse un control excesivo del comportamiento de los individuos dentro de la organización, si no mas bien, invitar a cada trabajador a ser responsable de su trabajo.

La rotación del trabajo es una manera excelente de enfocar los trabajos que no pueden ser rediseñados o automatizados para eliminar aspectos indeseables. Consiste en trasladar temporalmente a los empleados a otros trabajos para regresarlos después a su trabajo original.

El diseño del trabajo implica un cambio, mismo que es mucho mas fácil de aceptar si se les da oportunidad a los trabajadores de participar en el proceso de cambio. Si ellos están involucrados pueden aprender mas fácilmente el trabajo modificado de lo que hubiera sido si no hubiese tomado parte en su nuevo diseño. No demanda mucho esfuerzo o tiempo explicar las metas que se persiguen con un trabajo nuevo y sin embargo, puede ayudar a mejorar las operaciones de la empresa en general.

Estándares de Desempeño para la Producción y las Operaciones

Para producir un servicio efectivo y eficiente, la administración debe establecer metas para evaluar el desempeño antes de que el proceso de conversión se inicie. Estas metas se traducen en estándares, siendo un estándar de operación un criterio establecido como base para comparaciones en la medición o el juicio de lo producido. El estándar puede establecerse para cantidad, calidad, costo, o cualquier otro atributo del producto o servicio y constituye la base para el control.

A medida que se modifican los métodos de trabajo hay que revisar los estándares. Son dinámicos y deben ser reales y estar de acuerdo con las necesidades que el mercado demande.

Existen seis ideas básicas para establecer un tiempo estándar (trabajo):

1. Ignorando la medición formal del trabajo.
2. Empleando el enfoque de los datos históricos.
3. Empleando el enfoque del estudio directo del tiempo.
4. Empleando el enfoque del los tiempos predeterminados.
5. Empleando el enfoque del muestreo en el trabajo.
6. Combinando los enfoques anteriores.

Ignorando la medición formal del trabajo: Para muchos trabajos en ciertas organizaciones, principalmente del sector servicios, intensivo en mano de obra, simplemente no se establecen estándares formales. Una eficiencia pobre de la mano de obra puede deberse fácilmente a que no se le hayan dado a los trabajadores metas específicas .

Enfoque de los datos históricos: este supone que el desempeño del pasado representa un desempeño normal. La principal desventaja es que el pasado puede no representar lo que un trabajador promedio pudiera realizar en condiciones normales.

Enfoque del estudio directo del tiempo: este método es llamado con frecuencia estudio de tiempos, estudio de cronómetro o "manejar el trabajo a reloj". Es el más utilizado para establecer trabajos estándar en la actividad manufacturera.

Enfoque de los tiempos predeterminados: este enfoque es muy útil para establecer estándares en el caso de trabajos que se están planeando pero aún no se han realizado.

Enfoque de muestreo del trabajo: No involucra la medición con cronómetro, por el contrario se basa en técnicas simples de muestreo al azar derivadas de la teoría estadística del muestreo. Su objetivo es estimar la proporción del tiempo del trabajador que se dedica a actividades productivas.

El enfoque del muestreo del trabajo para su medición se adapta especialmente para trabajos del sector servicios. La administración puede definir trabajos en una forma tal que permita medirlos, en vez de establecer estándares de unidades por hora.

Combinación de técnicas de medición del trabajo: en la practica se usa una combinación de técnicas para la medición del trabajo.

Las técnicas tradicionales para el diseño del trabajo, el establecimiento de estándares y la medición del mismo pueden complementarse con los hallazgos más recientes de las ciencias del comportamiento humano. Combinando los modelos tradicionales con consideraciones sobre el comportamiento humano se deben obtener necesariamente resultados positivos e imposibles de lograr con cada uno de estos conceptos independientemente.

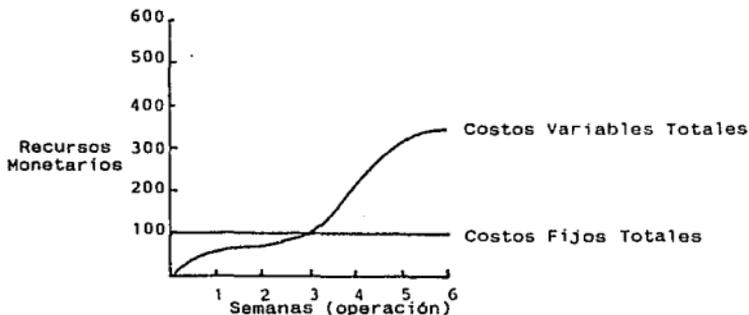
1.5 Costos de operación

Es claro que las empresas de servicios al igual que las manufactureras tienen costos de operación. Todo lo que la empresa debe pagar por los recursos que usa es un desembolso por costo, estos costos varían según el nivel de operación de la empresa.

La magnitud de los costos fijos totales depende de su escala de planta y no del nivel de operación obtenido con dicha escala de planta. Esta última se define en términos de cantidades dadas de recursos fijos por lo que los costos de estos no varían al cambiar el nivel de operación, es decir, estos costos serán iguales tanto si la operación de la empresa es cero como si se encuentra cercana a la capacidad máxima de su escala dada de planta.

En cambio los costos variables aumentan en cuanto mayor sea el nivel de operación ya que los recursos variables utilizados son mayores. Si la operación de la empresa fuera cero, no habría necesidad de gastar en recursos variables, por lo que los costos variables totales serían cero. Gráficamente: (ver fig. 2)

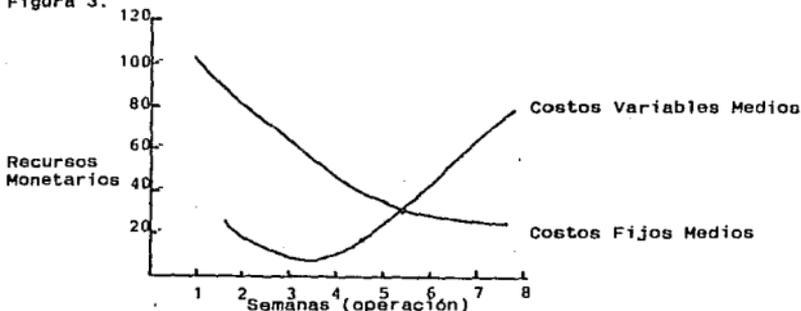
Figura 2



Ahora bien, los costos medios se obtienen dividiendo los costos totales entre los diversos niveles posibles de operación, es decir, a mayor operación se tienen menores costos de recursos fijos atribuibles a cada operación. En otras palabras, cuanto mayor sea la operación que puede obtener la empresa de su escala fija de planta, tanto más eficientemente serán utilizados los recursos fijos.

En cuanto a los costos variables medios, tenemos que estos aumentan con el incremento de los niveles de operación, alcanzan un mínimo y luego aumentan cuando aumenta el nivel de operación esto significa que la eficiencia de los recursos variables aumenta cuando la operación se eleva hasta determinado nivel y luego disminuye cuando el nivel de operación se eleva más allá de dicho nivel. Lo dicho puede observarse en la fig. 3

Figura 3.



Un ejemplo sería el siguiente caso: Supongamos que un banco requiere de cierta papelería para efectuar la operación de depósito en cuenta de cheques. El banco debe gastar en la impresión del formato de dicho documento y paga 500,000 pesos por 500 formas impresas (las cuales son suficientes para cubrir sus necesidades. Sin embargo, las operaciones de depósito empiezan a tener mayor demanda y el banco requiere de una mayor cantidad de papelería, así, el impresor le hace 1000 formas por 600,000 pesos. Más adelante el Banco tiene necesidad de 100 formas más y el impresor le cobra 900,000 pesos.

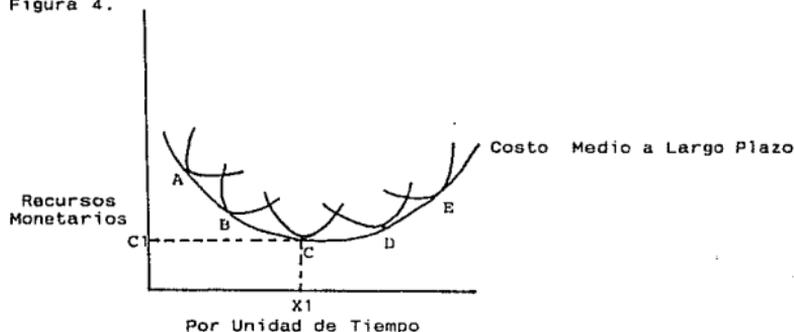
Los costos antes analizados son a corto plazo, pero también existen los costos a largo plazo. En estos últimos, la planeación de la empresa tiene más posibilidades que a corto plazo. "Los aumentos o disminuciones en la escala de planta, es decir, en la utilización de los recursos que constituyen la escala de planta de la empresa, pueden considerarse y esto aumenta grandemente la variedad de operaciones que puede obtener la empresa".

³ Leftwich Richard H. Macroeconomía. p. 132. México. Ed. Interamericana. 1980.

Así, si una compañía puede escoger entre escalas de planta alternativas y la operación que puede obtenerse con cada una de ellas, tenemos que existen una diversidad de costos medios posibles en que pueden producirse todos los niveles de operación alternativa.

Por lo que gráficamente la curva de costos medios a largo plazo describe el siguiente comportamiento: primero descende cuando aumenta la operación (y la escala de planta), y luego asciende cuando la operación (y la escala de planta) aumentan mas allá de cierto nivel. Ver figura 4.

Figura 4.



La curva de costos medios a largo plazo se convierte en una curva lisa, tangente a las curvas de costos medios a corto plazo (algunas de las cuales se dibujan de todas las escalas de planta posibles), ya que las partes de las curvas a corto plazo son tan pequeñas que sólo constituyen puntos como A, B, C y D en la figura 4.

Esta curva significa que a escalas mayores de planta hasta cierto tamaño tienen curvas de costo medio a corto plazo cada vez más bajas, y más allá de este tamaño tienen curvas a corto plazo cada vez más altas.

Ahora bien las escalas de planta con curvas a corto plazo más bajas son por definición más eficientes que las que tienen costos más altos, entonces conviene analizar por que la eficiencia aumenta cuando se eleva la escala y por que en muchos casos más allá de ciertos tamaños críticos la eficiencia desaparece.

Las fuerzas que hacen que disminuya la curva de costo medio a largo plazo cuando la escala de planta aumenta se llaman economías de escala. A estas se asocian dos hechos importantes: el primero es que las escalas de planta mayores hacen posible la especialización de la mano de obra en partes particulares del proceso de operación. Da por resultado mayor eficiencia en parte porque los empleados pueden especializarse en lo que mas les atrae y en parte porque con la especialización se pierde menos tiempo en cambiarse de una tarea a otra. El segundo hecho es que mayores escalas de planta permiten a la empresa usar sistemas de operación que ahorran costo y no son posibles o factibles para escalas de planta pequeñas (por ejemplo, el sistema de cajeros automáticos de un banco).

Las fuerzas que hacen que aumenten los costos medios a largo plazo se llaman diseconomías de escala. Estas consisten en las dificultades que se presentan al coordinar y controlar escalas de planta cada vez mayores. La toma de decisiones por la gerencia superior se vuelve mas compleja, se hace necesaria una mayor coordinación y proliferación de papeleo entre los funcionarios inferiores y se pierde el contacto directo con los empleados.

La escala de planta más eficiente de todas las posibles alternativas se llama escala óptima de planta y haciendo referencia a la figura 4, se localizaría en el punto C de la gráfica, es decir, el punto que se haya en la parte inferior de la curva, ya que es suficientemente grande para aprovechar las economías de escala, pero no lo bastante para que las diseconomías de escala ejerzan dominio sobre las economías. Cabe mencionar que una empresa no construirá y usará forzosamente la escala de planta óptima a largo plazo: si el mercado es pequeño y la empresa encuentra más lucrativa la operación a un nivel más bajo, la escala de planta que produzca a un costo medio a corto plazo inferior al de cualquier otra escala será la más conveniente.

1.6 Control de operaciones

Dentro de las operaciones normales de la empresa muchas veces se presentan perturbaciones no previstas que interfieren en el desarrollo del trabajo causando demoras o alterando el proceso. Otras veces estas perturbaciones pueden pronosticarse de antemano, sin embargo, en ambos casos es necesario aplicar una o varias acciones correctivas que permitan continuar con el curso normal de las operaciones, para lo cual puede implantarse un sistema de control.

Este sistema de control tiene como principal función la identificación de las desviaciones que pudieran presentarse en la operación así como la aplicación de medidas correctivas necesarias para eliminar dicha desviación.

No existe una regla sobre la manera de medir el desempeño de un sistema de control, sin embargo, podemos analizar los siguientes atributos que caracterizan los sistemas de control eficaces:

1. Estabilidad: El poder predecir el patrón del comportamiento del sistema sobre el tiempo es una buena muestra de la calidad de los sistemas de retroalimentación adecuadamente diseñados.
2. Sensibilidad: La sensibilidad del sistema se mide, generalmente, de acuerdo a la magnitud que se tolera en el error para que sea iniciada la acción de control. Este grado de error se debe establecer previamente.
3. Velocidad de respuesta: mide la rapidez con la cual se toman las acciones correctivas después de detectarse el error. La velocidad de la respuesta ideal depende de que las demoras sean evitables o inherentes al sistema y también del comportamiento del sistema.
4. Control intrínseco: Intenta anticipar la necesidad de acciones correctivas y ajustar el sistema previamente. Los sistemas intrínsecos tienen dos deficiencias importantes: primero, son muy costosos de diseñar porque las reglas y decisiones para el elemento activador son generalmente elaboradas y extensas. Segundo, porque los elementos apropiados (técnicas para la elaboración de pronósticos) para anticipar hechos pueden proporcionar información que no es confiable y, en consecuencia, pueden inducir a iniciar acciones de control inapropiadas.

Otra manera de ejercer el control operacional es a través de los costos, ya sean estos variables o fijos (en este último caso sería necesario reorganizar los elementos constituyentes del proceso o procedimiento).

De cualquier forma los sistemas de control deben ser diseñados selectivamente y deben incorporarse a los procesos productivos en la medida que lo permitan el tiempo y los recursos.

Además deben de contar con flujos de información que favorezcan la aplicación de las medidas correctivas a fin de minimizar el desperdicio de recursos (materiales, tiempo, potencial humano, etc.). Se debe evitar manejar información con demora que sea distorsionada o poco clara, ya que estos factores inhiben el correcto funcionamiento de los sistemas de control.

El control operacional dentro de las empresas de servicio posee características que lo diferencian al control de las empresas manufactureras. En estas últimas pueden aplicarse controles estadísticos ya que los bienes que se manejan poseen características cuantificables más que cualificables (peso, tamaño, forma, altura, etc.). En las empresas de servicio el resultado de la operación se da en el momento y una vez que el servicio ha sido prestado, no hay manera de corregirlo por lo que únicamente queda tomar esa experiencia como base para las situaciones similares que pudieran llegar a presentarse en el futuro.

De ahí la importancia del aprendizaje en la prestación del servicio. Sabemos que en este tipo de operación participan empleados y clientes por lo que ambas partes son sujetas a un aprendizaje que repercutirá en actuaciones futuras de la misma naturaleza.

1.7 Control administrativo

Cada operación tiene su contraparte en forma de datos y es transformable en datos. Tanto los hombres como las máquinas requieren información para lograr sus trabajos. Cada uno tiene sus formas particulares de transmitir, recibir, analizar y almacenar información. Sin embargo, se requiere el uso de sistemas mecánicos de almacenamiento para complementar el sistema de memoria humano que es limitado e inseguro. Las bibliotecas, archivos y memorias de computadoras, entre otros, son importantes componentes del sistema total.

Almacenamientos mecánicos voluminosos crean serios problemas debido a los costos en que se incurre para mantenerlos, así como también para hacer búsqueda en ellos para obtener la información requerida. El costo de la información y de la búsqueda crece a medida que el volumen de la información aumenta. Es por esto que la necesidad ha llegado a idear nuevos sistemas administrativos y mejoras en equipo. A medida que se desarrollan estos nuevos sistemas, el costo de la búsqueda en una gran cantidad de información esta siendo reducido; el valor de la información que se recupera se aumenta y la probabilidad de localizar la información mas rápidamente esta siendo mejorada significativamente.

Un buen manejo de la información es vital dentro de cada una de las etapas del proceso operacional. En las empresas de servicios se maneja una gran cantidad de información, ya que cada operación, si bien entra dentro de un patrón específico, posee características únicas que la hace diferente de otra; como ejemplo podemos mencionar la operación de depósito en un banco: la acción es la misma, depositar dinero en una cuenta; sin embargo, el nombre del cliente, la cantidad a depositar y el número de cuenta son diferentes en cada operación y a cada una de ellas se asocia la papelería correspondiente que debe manejarse para realizar el servicio.

El adecuado almacenamiento y el buen manejo de la información son pues elementos básicos para el correcto desempeño de los servicios. La carencia de cierto documento, por ejemplo, puede acarrear una serie de problemas difíciles de resolver. Es ahí donde el control administrativo actúa y propone diseños y mejoras al sistema de archivo, expedientes, banco de datos, y en general de cualquier documento o información asociada con la prestación del servicio.

Otro aspecto importante del control administrativo lo constituye el hecho de que una vez que el cliente ha solicitado nuestro servicio (aunque sea solo por una vez), se establece esa relación necesaria que permite a la empresa continuar operando. Por ello las compañías buscan mantener una relación de cercanía al cliente. Un auxiliar de gran valor en esta tarea lo constituye precisamente el banco de datos, en donde se encuentra la información referente al cliente y de la cual se puede echar mano en caso de buscar la realización de esta tarea.

Al tocar este punto, podríamos preguntarnos ¿cuál es el beneficio que tiene la empresa al mantenerse cerca del cliente?. La respuesta es muy sencilla, las empresas de servicio deben estar cerca del cliente (y no nos referimos únicamente al aspecto físico) "para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos" ¹

En las empresas de servicio los clientes forman parte de la empresa ya que en cierta manera ellos participan en las ventas, al adquirir nuestros servicios; en la investigación y operación, al demandar los servicios que cubran sus necesidades cambiantes.

¹ Peters, Thomas J. En Busca de la Excelencia. p. 173.
México. Ed. Lasser-Press Mexicana. 1984

1.8 Control de calidad

El proceso de conversión se opera para tener como resultado un servicio que tenga ciertas características específicas definidas en el momento en el cual se diseña. La calidad del resultado es el grado en el cual el servicio cumple con las especificaciones de diseño.

Cuando hay paralelismo muy cercano entre las características del diseño y las del resultado, se tiene un alto grado de calidad. Cuando existen discrepancias importantes, se tendrá una baja calidad. (fig 5)

Figura 5



Una decisión bien sustentada para crear un servicio de calidad se basa en la identificación del mercado para lo cual se desarrollará; así, las características del servicio son definidas por los objetivos específicos del mercado en el cual se mueve la organización. El éxito en el mercado depende de la capacidad y la habilidad que tenga la organización para obtener un nivel adecuado de adhesión a los atributos que el mismo mercado exige, es decir, de su capacidad para lograr un nivel aceptable de calidad.

La segunda fuente para identificar características cruciales del servicio es el proceso de conversión que lo crea. Los procesos de conversión consisten en una secuencia de pasos sucesivos en los cuales las exigencias de calidad en cada uno de los pasos técnicos se impone a su vez, sobre los otros.

La inspección, los planes de muestreo y los gráficos de control son mecanismos empleados para ayudar al control de la calidad en las operaciones.

La inspección es la observación de la medida de los insumos al proceso de conversión y de los resultados del mismo. El muestreo es un proceso para seleccionar observaciones representativas de una población y a partir de ellas hacer inferencias.

Sin embargo, "el control de la calidad en una empresa de servicios es especialmente difícil. A diferencia de la manufactura de productos en donde se pueden tomar muestras de las piezas que salen de la línea y rechazar lotes defectuosos, en una empresa de servicios la producción y el consumo coinciden en tiempo y en espacio. Debe conseguirse que decenas de millares de personas alcancen aproximadamente el mismo estándar y que todas ellas compartan la concepción que la empresa tiene de calidad y su genuina preocupación por ella".⁵

Por otra parte aunque son muy pocos los estudios que han investigado específicamente las relaciones entre la cantidad y la calidad de lo producido, una revisión de la literatura al respecto sugiere que no existe una relación simple entre estos dos factores. Especialmente para trabajos repetitivos rutinarios tales como escribir a máquina, verificación de documentos o compaginación, los operadores tienden a hacer énfasis en uno, con demérito del otro. Si mejora la calidad, la cantidad disminuye; si la cantidad aumenta sufre la calidad.

La calidad con frecuencia queda determinada por los siguientes factores:

- El mercado: la competencia es a menudo uno de los factores decisivos que determinan el nivel adecuado y necesario de la calidad del servicio de una organización.
- Los objetivos de la organización: ¿cuáles serán las consideraciones entre la cantidad y la calidad?
- El diseño de la producción: la manera en que se diseña la producción puede por sí misma arruinar desde el principio la calidad del servicio.
- El proceso de producción: el procedimiento seguido para elaborar el producto también puede influir negativamente en la calidad.
- La calidad de los insumos: si se utilizan malos materiales, trabajadores insuficientemente capacitados o equipo inadecuado, la calidad se verá perjudicada.

⁵ Peters, Thomas J. En Busca de la Excelencia. p. 187.
México. Ed. Lasser-Prensa Mexicana. 1984

- El mantenimiento: si el equipo no recibe el mantenimiento necesario, el personal no recibe cursos de actualización, o si las comunicaciones no están abiertas dentro de la organización, la calidad del servicio resultante será inferior a la prevista.
- Las normas de calidad: si el interés por la calidad no se deja sentir a través de la organización, ninguna cantidad económicamente factible de inspecciones dará lugar a un servicio de calidad.
- La retroalimentación proveniente de los clientes: "si la organización es insensible a las quejas del receptor y a las solicitudes de servicio, la calidad no mejorará apreciablemente".

Como se mencionó anteriormente, el control de calidad en empresas de servicio, presenta diferencias con el control empleado en empresas manufactureras. Los servicios una vez que han sido otorgados, no pueden modificarse, no podemos regresar el tiempo y volver a realizar cierta operación, sin embargo, si podemos percatarnos de cuales fueron los errores en la operación y tomarlos en cuenta buscando evitarlos en futuros desempeños.

⁶ Meredith, Jack. Administración de Operaciones. pp. 599-600. México. Ed. Trillas. 1986.

2.1 Planeación de personal

A lo largo de la historia han existido diversos enfoques en cuanto al papel que el hombre desempeña dentro de las organizaciones. Recordemos primeramente a la escuela científica, en donde el hombre era considerado como una extensión de la máquina; posteriormente nos encontramos con el auge de las ciencias del comportamiento aplicadas a los ámbitos laborales como una manera de incrementar la productividad y la eficiencia considerando las condiciones de trabajo. Podemos distinguir "tres etapas de avance en el desarrollo de la influencia en las relaciones humanas para entender el lugar que las mismas ocupan dentro de las organizaciones empresariales de hoy:

1. El periodo inicial de curiosidad, de exploración cautelosa y experimentos de tanteo;
2. El nacimiento de los métodos y adiestramiento en relaciones humanas en la administración y la experimentación de las teorías de la ciencia del comportamiento en los negocios; y
3. La etapa de una creciente madurez en el entendimiento y aplicación de la ciencia del comportamiento a los problemas de la administración del personal en organizaciones complejas".

Así pues, actualmente los empleados son considerados un recurso muy valioso dentro de la empresa y por lo mismo, deben ser tratados bajo ciertas normas de comportamiento y motivación, máxime si estamos hablando de una empresa de servicio en donde el elemento humano es el principal recurso para el funcionamiento de las operaciones comunes a la empresa.

A pesar de que las empresas saben que su personal es "la columna vertebral" de la organización, muchas veces no prestan la atención debida a este aspecto. Así, vemos que la mayoría de las organizaciones planean sus inversiones, construcción de instalaciones, campañas publicitarias pero muchas se olvidan de planear un factor que es de suma importancia no sólo dentro de las empresas de servicio, sino de todas en general: el personal.

En una sociedad cambiante y dinámica como la nuestra es necesario planear el personal no sólo en la etapa de creación de la empresa, si no continuamente a lo largo de la vida de la misma, ya que esta planeación nos ayudará a hacer frente a los cambios que puedan ocurrir ya sean estos políticos, económicos, tecnológicos o sociales; cambios en los

¹ Macfarland, Dalton E. Administración de Personal. Teoría y Práctica. p. 25. México. Ed. Fondo de Cultura Económico 1979

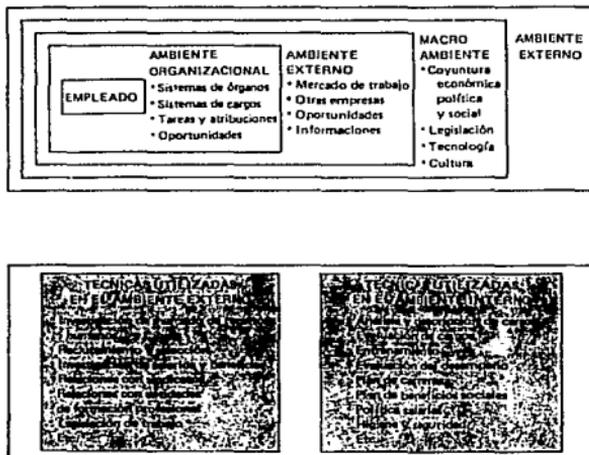
CAPITULO 2

PERSONAL EN EMPRESAS DE SERVICIO

objetivos, pronósticos económicos y tecnológicos de la organización, esto, partiendo de la base de que si podemos anticipar o prever estos cambios, también podremos contar con los elementos necesarios para hacerles frente en cuanto a personal se refiere.

Así pues, la planeación de personal debe fundamentarse en datos que permitan hacer una proyección de las necesidades y objetivos de la organización. Estos datos pueden encontrarse dentro de la misma organización o bien fuera de ella, por lo cual deben preverse factores del medio ambiente externo e interno. (ver Fig. 6)

Figura 6



Dentro del medio ambiente externo observamos factores que influyen directamente en la planeación de nuestro personal:

- Mercado Laboral: Está compuesto por todos los organismos públicos privados y sociales, con afán de lucro o sin el, que ofrecen un campo de desarrollo profesional más la suma de todas las personas que les ofrecen sus habilidades y conocimientos.
- Nivel Laboral: Está relacionado con el grado de responsabilidad y tramo de control de una empresa.
- Demanda
- Instituciones de formación profesional: ¿Los planes de estudios en las escuelas se dirigen hacia los mismos objetivos que persigue nuestra empresa?
- Empresas competidoras: oferta de trabajo.

Ahora bien, también existen otros factores de carácter más general, tales como son:

- Factor social-cultural: ¿El nivel socio-cultural de las personas que viven donde se ubica nuestra empresa es el adecuado para el buen funcionamiento de la misma?
- Factor geográfico-zonas: ¿El lugar físico donde opera nuestra empresa favorece al giro de nuestra empresa?, ¿Existen facilidades para nuestros empleados (transportes, vivienda, servicios, etc.)?
- Factor político-legal: ¿Las operaciones que realiza nuestra empresa están dentro del marco legal y político correspondiente?
- Factor económico-salarial: ¿Qué nivel de vida tienen los trabajadores en la zona donde se ubica la empresa?
- Factor tecnológico-científico: ¿Seguiré necesitando siempre el mismo tipo y cantidad de personal?

Una vez identificado el medio ambiente externo, pasemos a revisar los factores internos, mismos que se encuentran en el sistema organizacional.

Dentro de los factores internos encontramos:

1. Antecedentes: ¿Cuál será el enfoque sobre el cual la empresa base su sistema organizacional?
2. Objetivos, políticas: Conociendo las metas podremos saber cuales son los requerimientos futuros de personal.

3. Programas y/o proyectos: Elaboración de planes para el desarrollo y el tratamiento en sí del personal.
4. Estructura/inventario de habilidades: ¿Cuál será el organigrama de la empresa y que descripción tendrá cada uno de los puestos que lo integran.
5. Sistemas: Establecimiento del proceso de operación para los diferentes puestos que componen el organigrama.
6. Volumen de operación: que cantidad de trabajo espero tener de manera que, en base a esta estimación, se pronostiquen los recursos humanos necesarios para hacerle frente.
7. Tipo de servicio: ¿Se trata de un servicio con alto o bajo contacto?
8. Controles: Realización de auditorías de recursos humanos.

Por otro lado, existen ciertos factores de importancia que en un momento dado pueden limitar nuestra idea de las necesidades de personal o pueden obligar a determinar prioridades para poder ir llevando a cabo, poco a poco nuestro plan. Estos factores son los costos fijos y variables que intervendrán dentro del proceso y el límite presupuestal, es decir, el dinero que ha sido otorgado al área para cumplir sus funciones en determinado periodo.

Una vez analizados estos factores estamos en posibilidad de elaborar un pronóstico de personal que comprende:

- A) Pronóstico de los requerimientos: Que habilidades, conocimientos y actitudes son necesarios para ocupar los puestos en cada una de las áreas o departamentos de la empresa.
- B) Pronóstico de la demanda de la mano de obra: cantidad de personas disponibles para trabajar dentro de nuestra compañía.

Llegado este punto nos vemos en la necesidad de contar con un inventario de personal. Este inventario de personal es un directorio donde se registran los datos de cada uno de los integrantes de nuestra empresa.

Este inventario de personal debe coincidir con las necesidades de la empresa en el momento, y debe proporcionar una idea de las experiencias, conocimientos, habilidades, intereses y actualización en el trabajo de cada uno de los miembros de la misma de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renuncias o por expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización. Además debe incluir la solicitud de empleo, el curriculum y en general cualquier documento asociado con el empleado. Para facilitar el manejo de esta información se sugiere contar con una especie de folder impreso en donde

Una vez que tenemos el pronóstico de personal debemos compararlo con el inventario. Así obtendremos una idea de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad.

Con respecto al punto anterior, cabe mencionar que la identificación de las entradas y salidas del personal a la organización es fundamental dentro de la elaboración del pronóstico de personal. Esta identificación puede darse ya sea vía sindical o a través de la propia empresa. Así se deben contemplar entradas diversas entre las cuales encontramos:

- a) Nueva adquisición : Existe un puesto vacante a ser cubierto.
- b) Transferencia: Reubicar a personal existente en un área diferente a en la que venía desarrollándose.
- c) Promociones: Ascensos del personal como motivador y parte del desarrollo profesional del empleado dentro de la empresa.
- d) Retorno de separación temporal: Personal que regresa a su puesto original o a uno diferente después de estar ausente de la organización por un período determinado.

Las salidas pueden originarse por:

- a) Retiro voluntario: Renuncia del empleado.
- b) Retiro por parte de la empresa: Despido del empleado por parte de la organización.
- c) Muerte.
- d) Jubilación.
- e) Transferencia: El personal reubicado deja en su lugar un puesto vacante.
- f) Promoción: El empleado promovido deja en su lugar un puesto vacante.
- g) Licencia: El empleado solicita permiso (temporal) para ausentarse del empleo. Puede ser por una enfermedad.
- h) Separación por docencia.
- i) Otras separaciones : Año sabático, capacitación, adiestramiento, etc.

Conociendo lo anterior, nos encontramos dentro de lo que sería la fase de programación dentro de la planeación de personal.

Dentro de esta fase se definirán los alcances y limitaciones, el tiempo, los recursos necesarios y disponibles, así como el costo o monto de los recursos económicos que se destinarán a los planes de personal.

Finalmente, cabe mencionar el hecho de que la planeación de personal se realiza dentro del área de Recursos Humanos de la empresa, sin embargo debe de existir la comunicación e información adecuada para que estos planes se conozcan dentro de la organización de manera que otras áreas relacionadas puedan ayudar a su implementación y ejecución. A continuación se muestra un modelo que ilustra el proceso de planeación para el área de personal. (Fig 8)

Figura 8

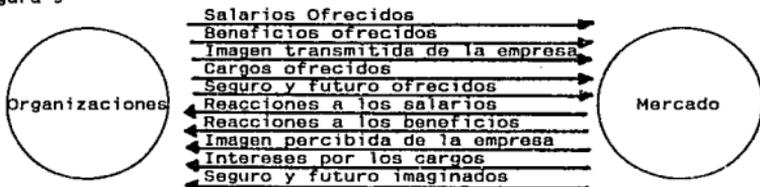


2.2 Reclutamiento de personal

"Las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener información respecto a ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, de la misma forma, los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas".¹

La siguiente figura nos da una primera idea de las relaciones entre las organizaciones y el mercado. (Fig. 9)

Figura 9



El reclutamiento consiste en una serie de procedimientos que buscan atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"El reclutamiento es un sistema de información que se inicia con las actividades relacionadas con la investigación e intervención de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas para abastecer adecuadamente el proceso de selección de los futuros participantes de la empresa".²

Para llevar a cabo el reclutamiento encontramos las llamadas "fuentes de reclutamiento", éstas son muchas y muy variadas de ahí la importancia de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes adecuadas que atiendan a los requisitos establecidos de antemano en la planeación de personal de la organización; algunos ejemplos son: las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

¹ Porter, Lyman W. , Lawer III, Edward E. y Hackman, Richard. Behavior in Organizations. p. 74. Tokio. Ed. Altea. 1975

² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p. 173. México. Ed. Mc. Graw Hill. 1985

El reclutamiento es un proceso de comunicación que dado la dinámica del cuadro de personal de una organización debe ser continuo. La actuación en el mercado de personal exige que la empresa se mantenga informada sobre los cambios cuantitativos y cualitativos que ocurren.

El reclutamiento es una función staff por lo que depende de una decisión de la línea la cual generalmente se hace por escrito mediante una especie de orden denominada "Requerimientos de personal"; esta forma presenta ciertas similitudes con la requisición de material. De acuerdo con la empresa, esta requisición de personal puede ser tramitada de diversas maneras según sea para reemplazar a un funcionario o aumentar el personal existente.

Medios de Reclutamiento:

El mercado de personal esta constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados (empleados) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales (que estén buscando empleo), o potenciales (que no estén interesados en cambiar de empleo).

De acuerdo a lo anterior tenemos que el sistema de reclutamiento puede ser interno o externo.

El reclutamiento interno se da cuando se busca llenar el cargo mediante la promoción (movimiento vertical), transferencia (movimiento horizontal) o aún transferencia con promoción (movimiento diagonal). Tenemos pues que el reclutamiento interno es un proceso de recursos humanos. Las principales ventajas que aporta el reclutamiento interno son:

- Es mas económico para la empresa pues se evita gastos con anuncios o agencias, costos de atención a candidatos, los costos de admisión y de integración entre otros.
- Es mas rápido ya que se cuenta con el empleado de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido.
- Representa una fuente de motivación para los empleados ya que pueden aspirar a un ascenso dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en cuanto a entrenamiento se refiere.

Sin embargo y como en todo, el reclutamiento interno también presenta desventajas:

- Si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento el empleado puede desmotivarse y aun apartarse de la organización para buscar nuevas oportunidades.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización ya que el reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno pueda al menos igualarse a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

El reclutamiento externo se da cuando una vez determinada la vacante la organización trata de llenarla con personas ajenas a la organización que son atraídas por las diversas técnicas de reclutamiento como son: consulta los archivos de candidatos que se presentaron anteriormente y/o espontáneamente, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, anuncios en la puerta de la empresa, contactos con sindicatos, escuelas, universidades, anuncios en periódicos y revistas y agencias especializadas.

La mayoría de las veces, estas técnicas son utilizadas combinadamente los factores costo y tiempo son muy importantes en la elección de la técnica de reclutamiento.

El reclutamiento externo posee las siguientes ventajas:

- Aporta experiencias nuevas a la organización, manteniendo actualizada a la organización.
- Renueva y enriquece el personal de la organización partiendo de la base de que el personal que se admite debe poseer igual o mejor experiencia a la del personal existente.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Como desventajas podemos observar:

- El reclutamiento externo generalmente demanda más tiempo que el interno.
- Es más caro y exige inversión y gastos inmediatos.
- En principio es menos seguro que el interno, pues los candidatos externos son desconocidos.
- Cuando monopoliza los cargos y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal que ve su crecimiento profesional obstaculizado.

- Generalmente afecta la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos.

En realidad una empresa nunca hace el reclutamiento interno o el externo separada y exclusivamente, ya que un sistema debe complementar al otro dando lugar al llamado reclutamiento mixto.

El reclutamiento mixto puede funcionar de tres maneras:

1. Cuando la empresa utiliza inicialmente al reclutamiento externo, seguido por el interno en caso de que el primero no presente resultados deseables.
2. Cuando la empresa utiliza el reclutamiento externo y el interno concomitantemente.
3. Cuando la empresa utiliza el reclutamiento interno, seguido del externo, en caso de que el primero no presente resultados deseables.

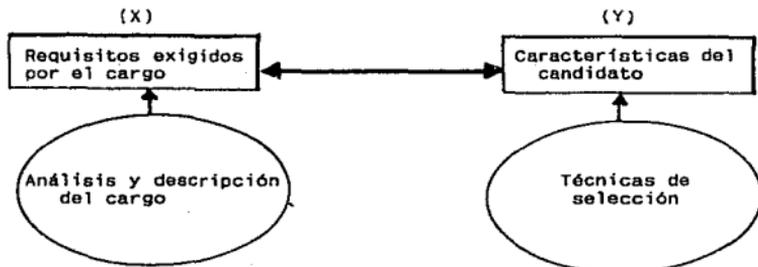
2.3 Selección de personal

Podría decirse que la selección de personal es la tercera fase del proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo dentro de una empresa. La tarea de la selección es la de elegir entre los candidatos que se han reclutado a aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante y siempre teniendo presente el mantenimiento o aumento de la eficiencia y el desempeño del personal.

Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo. La selección se hace necesaria en el momento en que existe el hecho de que todos los individuos poseemos diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje.

Así, si por un lado tenemos las especificaciones del cargo que debe llenarse y por el otro una diversidad de candidatos diferentes entre sí, la selección podría considerarse como un proceso de comparación y decisión. Se dice proceso de comparación ya que existen dos variables que son: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos, sea la primera la variable X y la segunda la variable Y, cuando X es mayor que Y, decimos que el candidato no tiene las condiciones indispensables para ocupar el cargo pretendido. Cuando X y Y son iguales, decimos que el candidato tiene las condiciones ideales para ocupar el cargo. Cuando X es menor que Y, decimos que el candidato tiene más condiciones que las exigidas para el cargo. A través de la comparación, la sección de selección (staff) recomienda a la unidad solicitante determinado o determinados candidatos aprobados en la selección. Fig. 10

Figura 10



Una vez hecha la comparación se debe tomar la decisión para elegir a la persona que ocupara el cargo entre los candidatos seleccionados. Dicha decisión es siempre responsabilidad de la unidad solicitante, sin embargo, la sección de selección interviene en el proceso de decisión siempre que haya un gran volumen de candidatos, por medio de estudios de validación para aumentar la probabilidad de aciertos.

Técnicas de Selección

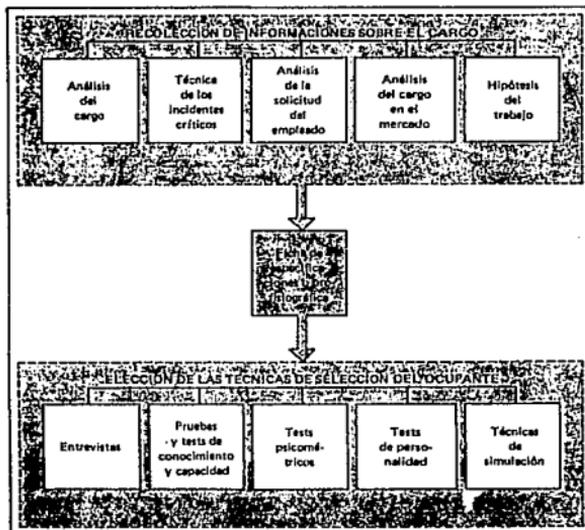
Como la selección de personal es un sistema de comparación y toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún criterio para tener validez; de esta manera nos encontramos con las siguientes alternativas:

Recolección de Información sobre el Cargo

Esta recolección puede hacerse a través de:

1. Análisis del cargo, es el levantamiento de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos del cargo (requisitos que el cargo exige de su ocupante).
2. Aplicación de las técnicas de incidentes críticos, que consiste en la notación sistemática y de criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado.
3. Análisis de la solicitud del empleado, que consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al cargo debe poseer.
4. Análisis del cargo en el mercado, se refiere a la alternativa que existe de verificar en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes, cuando se trata de un cargo en el cual la empresa no tiene definición previa.
5. Hipótesis de trabajo. En el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas solo queda la aplicación de la hipótesis de trabajo, o sea, una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación con el empleado como simulación inicial. (Fig. 11)

Figura 11



Ficha de Especificación o Ficha Profisiográfica

Los informes que la sección de selección recibe de sus ocupantes son transformadas en una ficha de especificaciones del cargo, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del cargo.

La ficha profisiográfica pretende levantar todos los elementos predictivos de un buen desempeño. Así la sección de selección se encarga simplemente de los elementos que predicen el trabajo del futuro ocupante del cargo. (Fig. 12)

Figura 12

FICHA PROFESIOGRAFICA			
Cargo: _____		Código: _____	
Sección: _____		Fecha: / /	
1. DESCRIPCIÓN			
2. EQUIPO DE TRABAJO			
3. REQUISITOS GENERALES			
Escala	Firmes <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	SENA/Equivalente <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Otros
	General <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>
	Cooperativo <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>
Especial: _____			
4. CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente	Luminosidad	Ruido	Espacio
	Humedad	Olores	Altura
	Temperatura	Polvo
Región	Supervisión para	Cont. de secciones	Proximidad física
	Supervisión recibida	Cont. de empresas
	Cont. de colegas sección	Cont. de público
5. ACTIVIDADES			
Parado	Horas por	Cargando peso	Horas por
Andando	Horas por
Sentado	Horas por
6. CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS			
Inteligencia general	<input type="checkbox"/> Numérica	<input type="checkbox"/> Memoria visual	<input type="checkbox"/>
Inteligencia reproductiva	<input type="checkbox"/> Raciocinio abstracto	<input type="checkbox"/> Memoria auditiva	<input type="checkbox"/>
Aptitud espacial	<input type="checkbox"/> Rapidez de percepción	<input type="checkbox"/> Memoria para números	<input type="checkbox"/>
Verbal y social	<input type="checkbox"/> Atención periférica	<input type="checkbox"/> Cálculo mental rápido	<input type="checkbox"/>
Mecánica	<input type="checkbox"/> Atención distribuida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. CARACTERÍSTICAS PSICO-FISIOLÓGICAS			
Discriminación cromática	<input type="checkbox"/> Coordinación de las manos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión de profundidad	<input type="checkbox"/> Coordinación de los pies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destreza manual	<input type="checkbox"/> Coordinación de las manos/visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud con los dedos	<input type="checkbox"/> Coordinación de los pies/manos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destreza con las manos/brazos	<input type="checkbox"/> Automatización de movimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destreza con las manos/piernas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. PERSONALIDAD			
9. CONCLUSIÓN			
10. BATERIA DE TEST			
OBSERVACIONES:			

Elección de las Técnicas de Selección

Obtenidos los informes acerca del cargo y de su ocupante, diseñada la ficha profisiográfica, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

Podemos pues, clasificarlas de la siguiente manera:

1. Entrevistas de selección:
 - a) Dirigidas (con guía)
 - b) No dirigidas (sin guías o libres)
2. Pruebas de conocimientos o de capacidad:
 - a) Generales (de cultura general, de idiomas)
 - b) Específicas (de cultura profesional, de conocimientos técnicos.
3. Test psicometricos:
 - a) De aptitudes (generales o específicas)
4. Test de personalidad:
 - a) Expresivos (PMK)
 - b) Proyectivos (del árbol, Rorschach, TAT, SZONDI)
 - c) Inventarios (de motivación, de frustración, de intereses)
5. Técnicas de simulación:
 - a) Psicodrama
 - b) Role-playing

Entrevista de Selección

En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto a la contratación de un candidato.

Existen algunos principios con respecto a la entrevista que pueden promover su perfeccionamiento. A continuación se detallan las funciones que ocurren durante el proceso:

1. Preparación de la entrevista
2. Ambiente
3. Desarrollo de la entrevista
4. Cierre de la entrevista
5. Evaluación del candidato.

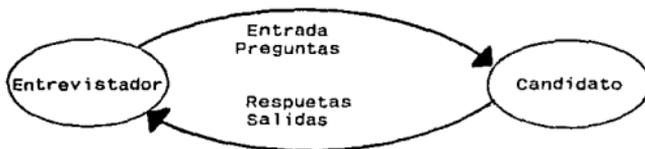
La preparación se refiere a la contemplación de puntos como son la determinación de objetivos específicos de la entrevista, la determinación del método para alcanzar el objetivo de la entrevista y la obtención de la mayor cantidad de información posible sobre la persona entrevistada.

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos: físico (oficina privada y confortable) y mental (buena disposición de ánimo y confianza).

El desarrollo de la entrevista es la etapa fundamental del proceso, en donde se obtiene la información deseada tanto por el entrevistador como por el candidato. La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación.

La entrevista es libre cuando no hay un plan o itinerario pre-establecido. (Fig. 13)

Figura 13



RETROALIMENTACION

Pruebas o Tests de Conocimientos o de Capacidad

Estas pruebas tienen por objeto evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Pueden aplicarse de manera oral, escrita o de realización (por medio de la ejecución de un trabajo, por ejemplo).

En cuanto al área de conocimientos las pruebas pueden ser generales (cultura general) o específicas (conocimientos técnicos relacionados con el cargo).

En cuanto a la forma las pruebas de conocimientos cuando son escritas se clasifican en:

- a) Tradicionales
- b) Objetivas
- c) Mixtas.

Los exámenes tradicionales o subjetivos son los que poseen un número reducido de preguntas y exigen respuestas largas. Sus principales defectos consisten en la pequeña extensión del campo que examinan y la subjetividad del juicio. Las pruebas objetivas por lo contrario, poseen mayor número de preguntas; incluyen una gran área de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas. Las pruebas de carácter mixto constan, generalmente, de una parte objetiva y una de disertación.

Para la aplicación de un test hay innumerables tipos de preguntas, que pueden escogerse desde las alternativas de respuestas simples, las de múltiple elección, hasta las de completar blancos.

1. Alternativas simples (verdadero o falso): Este tipo de pregunta presenta solamente dos alternativas de respuesta, y por lo tanto el 50% de probabilidades de acertar por adivinación. Además es difícil organizar una frase que sea absolutamente falsa o verdadera, sin dar una sugerencia respecto a la respuesta correcta, por lo tanto, su empleo es desaconsejable.
2. Completar blancos: Se aplica para verificar la retención de conocimientos que deben memorizarse con exactitud. Es necesario tener la seguridad de que hay solamente una respuesta correcta para el tema que se investiga.
3. Evocación (preguntas): Permiten, algunas veces, verificar la capacidad del candidato para organizar y presentar sus conocimientos en su propio lenguaje. A diferencia de otros tipos de tests, impiden cualquier posibilidad de adivinar.
4. Conjugación de pares (asociaciones): Sirve para medir la capacidad del candidato de reconocer y asociar nociones y conocimientos con otros relacionados. Como los tópicos para asociación deben ser cortos necesariamente, resumiéndose a pocas palabras, es difícil presentar, para relacionamiento, aspectos más complejos de la materia.
5. Ordenación: Consiste en pedir al candidato que ordene, cronológicamente, una serie de hechos; su empleo únicamente permite comprobar un escaso número de conocimientos.

6. Selección múltiple: Generalmente se dan tres, cuatro o cinco alternativas de respuesta: una correcta, y las otras verosímiles o equivocadas, sin embargo, factibles. Las respuestas de selección múltiple deben ser usadas para presentar problemas que involucren raciocinio, con base en el conocimiento adquirido. No deben usarse para evidenciar memorización de pequeños hechos o minuciosidades.
7. Redacción (preguntas con respuestas libres): Son indispensables para verificar la capacidad verbal y la buena organización de los conocimientos adquiridos. Las preguntas de redacción libre, son consideradas poco prácticas por la subjetividad de su evaluación y por el tiempo necesario para su corrección.

Test Psicométricos

Los test psicométricos se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

El test psicométrico es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuanto", o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato. La finalidad de esta medición, es facilitar la predicción de lo que la persona hará en el futuro.

Los test psicológicos se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad. Así deben poseer por lo menos dos características básicas:

1. Validez: que es la capacidad del test de pronosticar correctamente la variable que debe medir.
2. Precisión: que es la capacidad del test para presentar resultados semejantes en sus aplicaciones en el mismo individuo.

La mayoría de los test de selección miden características personales presentes y parciales. Así, aunque sea rechazado hoy, el candidato puede llegar a obtener un magnífico desempeño en el futuro, si desarrolla habilidades adicionales y logra apoyarse en otros aspectos.

Finalmente, es necesario considerar que todo test de selección se refiere directa o indirectamente, a cierto criterio de "buen desempeño, aquí y ahora", por lo mismo, resulta muy difícil definirlo a largo plazo.

Teste de Personalidad

Los tests de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos). Son genéricos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global (psicodiagnósticos).

Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como son: equilibrio emocional, intereses, frustraciones, etc.

1. Tests genéricos de personalidad:

a) Psicodiagnóstico miocinético - PMK de Mira y López

En este test al candidato es llamado a ejecutar rasgos de manera continua y sin ver determinadas señales en el papel. Los rasgos dejados son seguidos cuidadosamente, medidos y sometidos a un análisis.

b) Test Z

El test Z es una prueba objetiva de manchas de tinta. Las reacciones de los diferentes individuos a las manchas de tinta varían considerablemente. Las interpretaciones comprenden un proceso complejo del que participan primariamente, la percepción la memoria, pero, mas profundamente, las disposiciones anteriores del sujeto.

c) Test del árbol de Karl Koch

Es un test de notable simplicidad en su elaboración y consiste en diseñar un árbol en una hoja de papel. Como test proyectivo, permite la exploración de la personalidad mediante la interpretación de la proyección de la imagen corporal, del simbolismo del espacio y de los objetos incluidos en el dibujo.

d) Test de la figura humana de Karen Machover

Este test se basa en el dibujo de la figura de un hombre y una mujer, seguido de una entrevista de evaluación de las figuras. Ayuda a evaluar la influencia del medio en la determinación de la imagen corporal y de sus desvíos normales y patológicos.

2. Tests de rasgos específicos de personalidad:

a) Inventario de intereses, de L.L. Thurstone

Consiste en comparar 100 pares de profesiones por la selección o rechazo de títulos ocupacionales. Es un test práctico en lo que se refiere a la administración. Su tiempo de ejecución es de 10 minutos.

- b) Kuder Preference Record, de G.F. Kudar:
El Kuder contiene 100 elementos presentados en forma de preguntas. Actualmente existen medios para determinar 42 profesiones específicas, distribuidas en las áreas técnicas, administrativa, educacional y de ventas.
- c) Cuestionario de intereses vocacionales de E. K. Strong, Jr.
Es un inventario de intereses y de preferencias que pretende ayudar a predecir el éxito y la satisfacción en diversas ocupaciones. En la elección de preferencias y de distracciones se pueden determinar actitudes preponderantemente físicas o mentales; preferencias de los tipos introvertido, extrovertido o ambivertido; tendencias agresivas, exhibicionistas, estéticas e inquisitivas.
- d) Autobiografía dirigida
Esta técnica tiene muchas ventajas para la orientación vocacional y para aconsejar y entrenar a jóvenes auxiliares de escritorio.
- e) Estructuración de frases
Puede determinar frustraciones y aspiraciones en el área de trabajo. Unida a las evaluaciones del desempeño y del mérito, es un método para verificar motivos de satisfacción en el trabajo, integración, adaptación al medio, etc. Para tener concentrada toda la información respectiva a los tests es conveniente elaborar una ficha como se ilustra en la figura 14.

Técnicas de Simulación

La dramatización focaliza tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir en un contexto dramático el momento presente, el aquí y el ahora. Al actuar en la dramatización, cada persona pone en acción los papeles más característicos de su forma de comportamiento, individual o en interrelación con otra u otras personas.

El Proceso de Selección

Como generalmente se aplica más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas. Entre las principales alternativas utilizadas están las siguientes:

- a) Selección de una sola etapa: Las decisiones se basan en los resultados de un solo test o una calificación compuesta que incluye los varios tests usados.
- b) Selección secuencial de dos etapas: Cuando se juzga que la información obtenida en la primera etapa ha sido insuficiente para una decisión definitiva, para aceptar o para rechazar un candidato. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección.

Figura 14

FICHA INDIVIDUAL DE SELECCION												
Nombre _____		Fecha de nacimiento _____										
Cargo _____												
RESULTADO DE LOS TESTS												
Testo	Porcentajes										Puntos	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1. Nivel mental												
2. Atención concentrada												
3. Atención distribuida												
4. Raciocinio												
5. Memoria: posición												
números												
palabras												
6. Aptitud numérica												
7. Rapidez perceptiva												
8. Identificación de formas												
9. Percepción cromática												
10. Destreza manual												
11. Tiempo de reacción												
12. Nivel de aspiración												
13. Nivel de experimentación												
Observaciones :												
Indicaciones : _____												
Contraindicaciones: _____												
Resultado final : _____												
Aplicador: _____ Fecha: ____/____/____												

2.4 Contratación e inducción

Una vez que un individuo ha sido seleccionado para trabajar en nuestra empresa resulta conveniente integrarlo a la misma, partiendo de la base de que el nuevo empleado se va a encontrar de pronto en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. Lo anterior puede ocasionarle un descontrol y por lo mismo una insatisfacción dando como resultado una baja en la eficiencia del trabajador.

Así, la necesidad de un programa de inducción se hace presente para lo cual primeramente se debe cumplir con las obligaciones que marca la Ley. (En México: Ley Federal del Trabajo).

La Ley establece que aunque no exista un contrato por escrito, el trabajador tienen los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, además de que es el patrón quien tiene la obligación de elaborar dicho contrato.

Así, el contrato individual de trabajo es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

El contrato es el escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación y el pago de un salario, que tienen los mismos efectos jurídicos que la relación de trabajo, que según el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo se define como la prestación de un servicio subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Ahora bien, la relación de trabajo puede darse de diferentes formas:

- A. Por tiempo indeterminado
- B. Por tiempo determinado
 - B.1. Temporal
 - B.2. Eventual
 - B.2.1. Obra determinada
 - B.2.2. Precio alzado

La relación utilizada por regla general es la de tiempo indeterminado y es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra, un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

Por otro lado la relación de trabajo por tiempo determinado puede ser temporal o eventual.

En la eventual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para la última una actividad extraordinaria o accidental, mediante el pago de un salario.

En la temporal una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario.

Puede adoptar las siguiente formas:

- A. Contrato por obra determinada: es el documento individual de trabajador por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- B. Contrato a precio alzado: documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global por la obra material del mismo.

Este tipo de contratos pueden programarse siempre y cuando subsista la necesidad que les dio origen.

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

En el caso de las instituciones bancarias en nuestro país, tenemos que muchas ocasiones éstas poseen un hospital o clínica que atiende a los empleados dada la cantidad de éstos que laboran en ella.

Otras obligaciones son: la inscripción del patrón y los trabajadores a el INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda). En muchas organizaciones es necesario contratar a miembros del sindicato.

Algunos autores destacan la presencia de otro tipo de contrato al cual llaman "contrato psicológico", el cual se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización. Se extiende mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece la existencia de un trabajo a ser realizado y la recompensa por recibirse, es decir, aunque no existe un acuerdo formal o algo claramente dicho, el contrato psicológico es un entendimiento tácito entre individuo y organización en el sentido de que ciertos derechos, privilegios y obligaciones serán respetados y observados por las dos partes.

Harry Levinson en su libro "El Ejecutivo Excepcional" (The Exceptional Executive), nos dice que existe el proceso de realizar expectativas mutuas y satisfacer necesidades. Una organización exitosa toma recursos de las personas pero permite retornos con mayores valores de lo que fue invertido.

El hecho de que los empleados se sientan parte de la organización es de suma importancia para el buen funcionamiento de la compañía ya que generalmente un empleado satisfecho pondrá mayor interés en la realización de su trabajo y será más eficiente. Una manera de conseguir lo anterior, es poniendo en práctica un programa de inducción. Independientemente del contenido de este programa, es de suma importancia considerar que cuando se inician por primera vez las actividades en una organización, los individuos sienten la necesidad de contar con el apoyo, la seguridad y la aceptación de quienes forman parte de la empresa.

La mayoría de los programas de inducción incluyen información sobre la organización, las políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado y trabajo a desempeñar.

Así, Fernando Arias Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos", propone el siguiente programa de actividades:

- I Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación, y el primer día de trabajo.
- II Información y explicación amplia sobre el contenido del Manual de Bienvenida que debe abarcar los siguientes puntos:
 - A. Antecedentes históricos de la Organización.
 - B. Objetivos de la Organización.
 - C. Horarios, días de pago, etc.
 - D. Servicios que presta.
 - E. Estructura de la Organización, localizando el puesto en cuestión.
 - F. Políticas de personal.
 - G. Prestaciones.
 - H. Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, deportivos, etc.
 - I. Reglamento interior de trabajo.
 - J. Pequeño plano de las instalaciones.
 - K. Cualquier información que pueda ser de interés al nuevo empleado.

Posteriormente, se recomienda realizar estas actividades :

1. Evaluación (que tanta información retuvo de la sesión recibida).
2. Visita a las instalaciones.
3. Presentación con parte del personal de la Organización, especialmente con aquellos de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto y en su caso, con los representantes sindicales.
4. Información acerca de los detalles propios para la elaboración del Trabajo y que refuercen lo visto en la sesión de bienvenida.
5. Una vez que haya vencido el plazo de prueba que generalmente se da para contratar definitivamente a un empleado, es recomendable que el jefe de sección o departamento al que el empleado pertenece, realice una entrevista de ajuste para identificar si el proceso de selección y adaptación han sido adecuados, o si existen algunas desviaciones.

2.5 Medición y evaluación del desempeño

Una vez que se ha hecho la selección, entrenamiento y capacitación del personal debemos evaluar si esos procesos han sido satisfactorios, pero surge entonces la siguiente pregunta: ¿Qué se entiende por satisfactorio o eficiente?. El definir que se entiende por estos términos es tarea difícil ya que intervienen una gran cantidad de factores que muchas veces son de carácter subjetivo. Sin embargo, existen algunos métodos que nos auxilian en esta tarea ayudándonos a establecer normas para medir el desempeño de los empleados. Las medidas o criterios de ejecución implementados además de servir de controles, son utilizados para detectar a los mejores elementos y recompensarlos.

Toda medida de ejecución debe ser objetiva, válida y confiable. Objetiva por que deberá ser independiente de los gustos preferencias, prejuicios e intereses del que juzga. Válida porque debe retratar lo mas fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada lo cual va íntimamente ligado con la característica anterior. Confiable porque deberá ser consistente, es decir, dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones de trabajo y de la persona permanezcan iguales.

Algunas de las medidas de ejecución mas comúnmente empleadas son promedios de operación, tiempo de servicios y calificación de méritos.

Promedios de Operación:

Se toma el promedio de operación del grupo durante un período determinado y se fija como norma o estándar, de tal manera que los empleados que operan por encima de este promedio son considerados como los mejores y viceversa.

Tiempo de Servicios:

En ocasiones se emplea la antigüedad como criterio de eficiencia pues se considera que un mayor tiempo desempeñando un trabajo permite a la persona adquirir mayor experiencia y ejecutarlo mejor.

Calificación de Méritos

Se refiere a una serie de factores o características que se dirigen directamente a la calidad en el desempeño de un puesto y son: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos y sentido de colaboración entre otros.

La calificación de méritos solo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo. Para determinar los puntos que deben incluirse en la calificación de méritos se requiere de un estudio determinado que considere:

- a) Los fines que se persiguen.
- b) Los niveles en que se encuentran los empleados calificados.
- c) El análisis y evaluación de los puestos calificados.

Ahora bien, existen diversos métodos para evaluar el desempeño en el trabajo que van desde lo más simple hasta lo más complejo que requiere incluso de conocimientos y entrenamiento técnico, así como asesoría y ensayos prácticos.

Método de Comparación

Se presenta de tres maneras:

Alineamiento: Se enlista por orden a todos los individuos a calificar del más útil o satisfactorio al poco útil. Es un método muy sencillo pero tiene como inconveniente el que varias personas debiendo quedar en el mismo nivel se jerarquizarían obligadamente en diferente posición en cuanto a la valuación de características cualitativas.

Comparación por pares: Se hace una lista del personal también por característica buscando comparar a cada empleado con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quien posee la característica en cuestión, así, será el mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros.

Distribución forzosa: Este sistema obliga a distribuir a los calificados en las siguientes proporciones:

- El 10% con calificación muy inferior
- El 20% con calificación inferior
- El 40% con calificación promedio
- El 20% con calificación superior
- El 10% con calificación muy superior

Cuando el grupo es pequeño y heterogéneo, resulta inaceptable este método, por ejemplo, si sólo se cuenta con 5 elementos a calificar.

Métodos de Escalas

En este caso existe una escala previamente determinada y se califica al individuo en relación a ella y no a su grupo de trabajo. Esta escala representa características en una línea horizontal, en donde un extremo corresponde al grado mínimo del atributo y otro, al grado máximo. Las escalas pueden ser continuas o discontinuas. Son escalas continuas aquellas en donde el paso entre un grado y otro de las características que se están calificando se hace en forma insensible. Existe flexibilidad en el juicio pero no representan la realidad exacta ya que resulta imposible percibir con toda precisión los diferentes grados de la conducta de los empleados. (Figura 15)

Figura 15

Ejemplo de escala continua

	<i>Óptimo</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>	<i>Pésimo</i>	
<i>Conocimiento del puesto</i>	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
<i>Calidad del trabajo</i>	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
<i>Cantidad de trabajo</i>	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
<i>Rapidez en el trabajo</i>	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
<i>Dedicación al trabajo</i>	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1

Definiciones

Óptimo: el mejor grado posible en la ejecución del trabajo.

Buena: sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.

Regular: el rendimiento clásico, a manera de regla, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin tampoco poner en evidencia ninguna aptitud especial.

Mala: comportamiento que deja que desear, bien en cuanto a capacidad o a buena voluntad.

Pésimo: rendimiento absolutamente negativo, propiamente nulo.

Las escalas discontinuas tienen divisiones verticales y el paso de un grado al siguiente es brusco ya que cada grado corresponde a una definición específica (Figura 16). Es de fácil manejo pero la evaluación se hace de una característica determinada que puede influir sobre la calificación de las restantes (efecto de halo)

Figura 16

TABLA 12.2

Ejemplo de escala discontinua

Personal administrativo. Calificación correspondiente al (1°), (2°) semestre de 19_____

Nombre _____	Suc. Div. o Depto _____	Categoría _____		
	<i>Inferior</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Superior</i>
Conocimiento del trabajo o su cuidado	Solo conoce lo minimo del trabajo de rutina.	Conoce a medias su puesto, desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.
Calidad	Comete errores constantemente no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.	Comete pocos errores cuando es necesario recurrir a su trabajo. Puede mejorar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo, excepto cuando entra en la rutina.
Cantidad	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el minimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.
Sentido de responsabilidad	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para el Departamento.
Iniciativa	Raramente tiene sugerencias; con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	Acción adecuada por iniciativa propia.	Propia iniciativa. Ingenuo, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas adecuadamente.	Dinámico. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.
Disciplina	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle.	En alguna ocasión protesta y fracasa desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.
Espíritu de colaboración	Se aísla. No es capaz de trabajar en equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con cierta renuencia, a realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda sólo cuando se le pide. Realiza alguna labor fuera de su rutina.	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda enérgicamente en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre coopera con este(a) empleado(a).

Métodos de Listas de Comprobación

Con este método se pretende que la persona que evalúa no se de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar que tendencias personales influyan en la medición que esta realizando. Las listas pueden ser checables ponderadas o checables de preferencia. En las primeras se alinean de 25 a 100 afirmaciones sobre la manera de realizar el trabajo, correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce. En las segundas, se incluyen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos no y en las cuales la persona que evalúa debe señalar únicamente las dos frases que mejor describan al calificado. Con esto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los empleados, ya que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos carecen de éste.

Análisis de la Ejecucion del Trabajo

Douglas Mc Gregor propone este método que consiste en seguir los pasos que a continuación se detallan:

1. Llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto.
2. El jefe y el empleado discuten el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo en que resulta adecuado.
3. Se fijan las metas para cierto período a partir de esta declaración de responsabilidades.
4. Al término de ese período, el empleado autoevalua su trabajo en relación a las metas fijadas.
5. Se efectúa una entrevista con el jefe para analizar la autoapreciación y se culmina con el establecimiento de nuevas metas para el próximo período.

Para que la calificación de méritos complete su objetivo es conveniente realizar una entrevista de evaluación. Esta debe realizarse periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato (o el jefe de personal) a fin de que exista retroalimentación para que el empleado conozca sus adelantos y la posición que ocupa ante su jefe y ante la organización. Conociendo sus cualidades y limitaciones podrá poner énfasis en aquellas cualidades necesarias para ocupar un mejor puesto a futuro o simplemente para mejorar su desempeño actual.

El uso de un solo índice de desempeño puede ser riesgoso si se emplea indiscriminadamente y de manera absoluta. De ahí que resulta favorable recurrir a la combinación de varias medidas en un solo índice, sin embargo, el problema aquí sería el otorgar a cada criterio la contribución que le corresponda.

Se debe tener cuidado en que las medidas de eficiencia no den lugar a conductas que pueden afectar a la empresa o a sus miembros. Así tendríamos que pueden presentarse los siguiente casos:

1. Al establecer una norma o estándar, la atención se dirige hacia ella y frecuentemente se pasa por alto lo demás. Si se sabe que cumpliendo esa norma, el empleado va a considerarse "bueno" entonces aquella conducta pasa a ser centro de atención pudiendo descuidarse otras cosas importantes.
2. El hecho de establecer una norma puede constituir un reto para muchas personas negativas, en el sentido en que tratan de evadirla sin consecuencias o cumplirla en una forma artificial. Para ellas ésto tal vez sea más tentador que cumplir o no con el criterio aún cuando implique premios o sanciones de cualquier tipo.

2.6 Relaciones laborales

Una vez que un individuo pasa a formar parte de la empresa (a través de la contratación), surgen una serie de relaciones entre él y la organización. Estas relaciones no son sólo individuales sino también colectivas, ya que la empresa esta formada por un conjunto de individuos que de acuerdo a la función que desempeñan se ubican dentro de cierto nivel en la estructura organizacional.

Para fines prácticos podemos identificar dos niveles básicos dentro de la empresa: el operativo y el directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo. Como a la dirección le resulta imposible tratar con cada empleado, se auxilia de diversos instrumentos administrativos y legales que norman las relaciones entre ambos. Algunos de estos instrumentos se describen a continuación:

Políticas

Las políticas son lineamientos generales de conducta que deber establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos y constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Programas y Procedimientos

Los programas constituyen una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los subordinados, son la sincronización de los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas en donde el tiempo es un factor que no debe excluirse.

Los procedimientos tienen como fin estandarizar los métodos de operación buscando la obtención del máximo de seguridad y eficiencia en la realización, uniformando la conducta de los subordinados.

Instructivo

En el instructivo la organización establece, paso por paso, los procedimientos a seguir. Un instructivo debe elaborarse abarcando todas las funciones que afectan a la mayor parte del personal; la existencia de este instrumento facilita el trabajo de los niveles superiores en la medida de que en el instructivo se indica la forma de resolver muchos de los problemas que se presentan cotidianamente.

Reglamento Interior de Trabajo

Este instrumento tiene bases jurídicas y contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones, normando el desarrollo de trabajos dentro de la organización.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 422, define al reglamento de trabajo de la siguiente manera:

"Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento".

En la misma Ley se marcan las materias que debe contener dicho reglamento, algunas de ellas son: horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado a comidas; lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo; días y lugares de pago; normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios; tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos; permisos y licencias; disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación y las demás normas necesarias de acuerdo a la naturaleza de la empresa para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Dado su carácter obligatorio resulta conveniente imprimir el reglamento y dar un ejemplar del mismo a todos los empleados y representantes del patrón.

Sistemas de Sugrencias y Quejas

La comunicación que fluye en ambos sentidos dentro de la organización resulta, actualmente, un factor que propicia el desarrollo de la comprensión mutua entre empleados y directivos. De ahí la importancia del establecimiento de un sistema de sugerencias y quejas.

El programa de sugerencias propicia que los empleados se sientan parte de la organización, al reconocerse la importancia de sus tareas diarias. El sistema de sugerencias más práctico y conocido es el llamado "de buzón", el empleado manifiesta su idea por escrito empleando para ello las formas impresas por la empresa para tal fin. Las sugerencias, una vez analizadas por la persona encargada o incluso por un comité administrador del programa, pueden dividirse en dos grandes grupos: las de valor calculado y las generales. Dentro del grupo de valor calculado se ubican todas aquellas que representan un ahorro para la operación de la empresa. Las sugerencias generales incluyen aquellas cuyo ahorro (si es que lo hay) no puede calcularse o bien que representan mejoras en las condiciones de trabajo o en la seguridad e higiene.

Dado que el programa de sugerencias se relaciona con el aspecto psicológico del individuo en cuanto a su autorrealización, resulta conveniente otorgar premios o reconocimientos al autor de la sugerencia que llegue a implementarse o bien informar la causa por la cual cierta sugerencia no fue aprobada.

Por otra parte, nos encontramos con la queja la cual generalmente tiene su origen en las siguientes situaciones:

1. Desavenencias entre dos o más trabajadores.
2. Desavenencias entre uno o más empleados y uno o más supervisores.
3. Inconformidad de los trabajadores con algunos de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización.

La queja es un indicador de aquellos puntos en los cuales la dirección está fallando, por lo que al implementarse un sistema formal para el tratamiento de las quejas se pueden evitar muchos problemas incluyendo la huelga.

Se recomienda que la queja se presente oralmente al jefe inmediato superior, y si ésta fuera el causante, ante el jefe de él o ante el departamento de personal. Si después de un plazo razonable no se ha obtenido una resolución, la queja deberá presentarse por escrito. Toda queja debe someterse a una investigación a fin de evitar resoluciones apresuradas y equivocadas. Resulta conveniente mantener al resto del personal informado acerca de las quejas recibidas y la forma en que se solucionaron cuidando que la información no sufra distorsiones.

En caso de que exista un sindicato y la queja no se haya resuelto en primera instancia, ésta puede turnarse al sindicato y tratarse directamente con el departamento de personal o en su defecto a una comisión mixta.

Los Organismos de los Trabajadores

"Los sindicatos son asociaciones de trabajadores o patrones constituidas para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".¹⁰

Pueden ser gremiales, de empresas, industriales, nacionales de industria y de oficios varios.

Por su parte, los sindicatos por patrones pueden ser los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de un lugar o de diferentes entidades (nacionales).

¹⁰ Ley Federal del Trabajo. Art. 356. México 1990

Contratos Colectivos

"El contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos".¹¹

En los contratos colectivos encontramos dos partes:

- a. Los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores y
- b. Los representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

El contrato colectivo deberá concertarse al menos en iguales condiciones al que está vigente y nunca en condiciones menos favorecedoras para los trabajadores.

El contrato consta básicamente de cláusulas económicas y administrativas.

Dentro de las cláusulas económicas encontramos a aquellos aspectos que representan una erogación directa por parte de la empresa en beneficio de los empleados (salarios, prestaciones, servicios, etc.). Las cláusulas administrativas comprenden los aspectos relacionados con la participación del sindicato en la administración de la empresa (selección y contratación del personal, ascensos, etc.).

Cuando ambas partes llegan a un acuerdo, se da lectura a lo convenido y se procede a la firma del contrato. el contrato definitivo deberá imprimirse, publicarse y deberá entregarse una copia a todos los empleados. La revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo (generalmente cada dos años) o bien, cuando se solicite anticipadamente a través del llamado "pliego petitorio". Por último, tenemos que el contrato colectivo termina por mutuo consentimiento, por terminación de la obra y/o por cierre de la empresa.

¹¹ Ley Federal del Trabajo. Art. 386. México 1990

2.7 Promoción y desarrollo

Dentro de toda empresa existe la llamada movilidad de personal que puede definirse como el número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa. Se puede dar de diferentes maneras:

1. **Transferencia:** Es el cambio a otro puesto que no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.
2. **Ascensos:** Es el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario. Los ascensos pueden fundamentarse en cuanto a:
 - a) Antigüedad del trabajador
 - b) Capacidad del trabajador
 - c) Una combinación de estos dos elementos.
3. **Promoción:** Es el cambio de un empleado a un puesto de confianza (por lo que su elección depende en gran medida de la percepción que el jefe tenga del empleado).
4. **Descensos:** Consisten en el paso de puestos de mayor importancia y salario a otros que suponen características inferiores. Es difícil que en la realidad se llegue a presentar este hecho, sin embargo puede llegar a suceder cuando un empleado de confianza, pierde ésta y regresa del puesto que ocupaba, o bien cuando después de un reajuste en la empresa se convenga o decida que algunos trabajadores pasen a puestos inferiores por conflictos de orden económico.

En la realidad, la movilidad interna se realiza fundamentalmente a través de ascensos y promociones.

Cabe mencionar que aunque la promoción aparentemente se basa en un elemento puramente subjetivo: la confianza, en realidad debe fundamentarse en aspectos objetivos como la calificación de méritos o la apreciación de resultados.

2.8 Terminación de las relaciones de trabajo

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la organización por diferentes causas: jubilación, renuncia, terminación de contrato y recesión de contrato.

Jubilación

Se da cuando el empleado alcanza cierta edad y desea dejar de trabajar. Según la ley del Seguro Social la edad para dejar de trabajar son 65 años y ha cubierto 500 semanas de cotización como mínimo. Un trabajador que tenga 60 años y las 500 semanas de cotización tiene derecho a jubilarse pero con una "pensión reducida" en comparación a la que obtendría a los 65 años. Cabe mencionar que algunas organizaciones cuentan además con planes privados de jubilación.

Renuncia

El empleado al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la empresa le liquide todas las percepciones a las cuales se hizo acreedor.

En esta liquidación deben ser tomadas en cuenta los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo y prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en la organización.

Ahora bien, si el empleado tiene algún adeudo con la organización, ésta no tendrá derecho a descontar de su salario una cantidad mayor de un mes de salarios.

Terminación de Contrato

Cuando vence el plazo del contrato firmado por tiempo determinado, se da por terminada la relación de trabajo.

Sucede lo mismo en el caso de muerte del trabajador y por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando sus servicios.

Recesión de contrato.

La organización puede rescindir el contrato cuando el empleado incurra en algunas de las causas que lo ameriten de igual forma, el trabajador puede rescindir el contrato si la empresa comete algún acto que según la ley puede ser causa de ello.

Es importante llevar un control estadístico sobre las causas de renuncia de personal para lo cual puede realizarse una entrevista de salida en donde se obtiene información sobre los motivos de salida, el nivel de la moral de trabajo, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización en general, etc. Esta información puede ser de gran utilidad para evitar una alta rotación de personal y para mejorar las condiciones de trabajo en general.

2.9 Seguridad e higiene

La salud es un estado de efectividad del cuerpo. Por lo regular se divide en dos subáreas: la salud física (los componentes orgánicos, fisiológicos y corporales están funcionando sin dolor, enfermedad o decaimiento), y la salud mental (cuando se tiene una percepción exacta de la realidad y puede ajustarse a las tensiones y frustraciones de la vida).

Ahora bien un aspecto de la salud organizacional se relaciona con la higiene organizacional. El objetivo de un programa de higiene organizacional es la prevención de alteraciones en el trabajo. Dichos programas se diseñan para crear y mantener un ambiente de trabajo que conduzca a una buena salud, una moral alta y una elevada productividad.

Existen varios problemas y condiciones que son las causas más comunes de los desordenes ocupacionales entre ellos encontramos los siguientes factores:

1. Químicos: Sustancias que en su manejo y transformación pueden desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador a través de la piel, al aparato respiratorio y/o el digestivo.
2. Físicos: Entre ellos tenemos defectos de iluminación calor o frío extremos, ruido, humedad excesiva, manejo de corriente eléctrica, radioactividad, etc.
3. Biológicos: Este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro y/o fuera del organismo por animales protozoarios, parásitos o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad como el paludismo o el tétanos por ejemplo.
4. De fuerza de trabajo: Se refieren a la modificación de la situación en el espacio por parte del empleado que son capaces de provocar enfermedades o lesiones; como ejemplos tenemos grandes esfuerzos físicos que pueden provocar desgarraduras musculares y hernias.
5. Psicológicos: El medio en el cual un empleado desempeña su trabajo puede causar alteraciones en la estructura psíquica y la personalidad del empleado por ejemplo: neurosis, histerias, etc.

A fin de preservar la salud de los empleados existe la necesidad de reglamentar la higiene organizacional, en donde se marcan todas las medidas preventivas de control en locales y centros de trabajo algunas de las cuales se refieren a los sistemas de ventilación, materiales de construcción, suministro de agua potable, acondicionamientos higiénicos,

aseo de los centros de trabajo, jornadas de trabajo, servicios médicos y la integración de Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad por empleados y representantes de la empresa.

Los organismos dedicados al estudio de la higiene organizacional son :

En una empresa:

- a) Departamento de seguridad e higiene
- b) Comisiones mixtas de higiene y seguridad

En el país :

- a) Secretaria de Salubridad y Asistencia
- b) Secretaria del Trabajo y Previsión Social
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social
- d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad

Internacional:

- a) Oficina Internacional del Trabajo
- b) Organización Mundial de la Salud
- c) Asociación Interamericana de Seguridad Social
- d) Oficina Sanitaria Panamericana
- e) Organización de Salud Pública (dependencia de la ONU y la UNESCO).

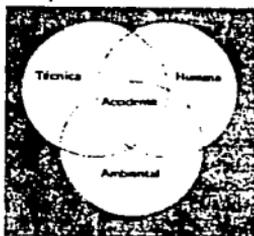
La Seguridad es un estado en que no existen peligros daños, ni la posibilidad de riesgos o pérdidas.

La Seguridad organizacional estudia básicamente daños debidos a accidentes y se encarga de elaborar las reglas tendientes a evitarlos.

Mucha gente asocia la ocurrencia de un accidente con un daño personal, sin embargo, en el campo de la administración de la seguridad, un daño personal no necesariamente hará que un incidente se pueda calificar como accidente.

La mayoría de las personas reconocen que los accidentes no solo ocurren sino que se provocan. Los análisis más recientes de las estadísticas de accidentes revelan que la mayoría de los accidentes se deben a una combinación de causas. Fig. (17)

Figura 17



Existen otras causas, factores y condiciones que algunas veces se relacionan con la ocurrencia de accidentes y daños. Algunos investigadores han descubierto una relación directa entre la frecuencia y el tamaño del accidente; el personal con más tiempo de servicio tiene menos accidentes. La evidencia disponible de la investigación muestra indiscutiblemente que los trabajadores jóvenes, los trabajadores sin capacitación y los trabajadores que son nuevos en el puesto tienen más accidentes que los empleados más viejos, los capacitados y los de más experiencia. Se sabe que otros accidentes son causados por alcoholismo, drogadicción, fatiga y exhibicionismo. Sin embargo, resultaría imposible identificar todos los factores o condiciones que se interrelacionan para causar un accidente.

Los accidentes pueden prevenirse en cierta medida, pero para ello es necesario conocer los riesgos. Un instrumento muy útil para encontrar las condiciones y prácticas inseguras son las inspecciones, que son búsquedas específicas de peligros (condiciones y prácticas inseguras) que pueden ocasionar accidentes.

Una vez definidos los riesgos existentes en la empresa y la manera de protegerse de ellos es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos. Así un programa de seguridad incluye los siguientes pasos:

1. Establecimiento de objetivos y políticas de seguridad
2. Obtención del apoyo de la dirección general.
3. Designación de un director de Seguridad.
4. Señalamiento de la función de Seguridad en el trabajo.

5. Establecimiento de métodos de análisis de seguridad en el trabajo.
6. Recopilación y análisis de información de accidentes y daños.
7. Capacitación a todos los empleados de los métodos de seguridad.
8. Cumplimiento de las reglas de seguridad por medio de las acciones disciplinarias.
9. Tratamiento de los daños en el trabajo.
10. Campañas de seguridad.
11. Tomar en consideración la rehabilitación a empleados.

Es frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad, tales como :

- a. Concursos basados en el espíritu de competencia (departamento con menor número de accidentes en un período, horas-hombre, pérdidas por accidente, etc.).
- b. Distinciones por cursar satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- c. Metas
- d. Información de casos reales ocurridos en la organización.

Finalmente es recomendable contar con índices de frecuencia y gravedad de accidentes para conocer el grado de riesgos real de una organización y la base para aplicar medidas de prevención a fin de evitar ausentismo y pérdidas económicas.

El índice de frecuencia se establece en función del número de accidentes y la gravedad toma como base los días que necesitaron los accidentados para recuperarse de las lesiones sufridas.

CAPITULO 3

MERCADOTECNIA EN EMPRESAS DE SERVICIO

3.1 Proceso administrativo en la mercadotecnia

Para que una empresa alcance los beneficios de la mercadotecnia deberá coordinar y administrar adecuadamente las actividades que involucra la mercadotecnia tomando en cuenta a este departamento para la planeación de la empresa en general. Así, " La administración de la mercadotecnia será entonces: el proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados contra los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización. " ¹² Otra definición sería: "actividad administrativa encaminada a conocer, estimular, satisfacer y mantener mercados influyendo en el producto, precio y plaza". ¹³ Como recordamos el proceso administrativo consta de planeación, organización, dirección y control. Este mismo proceso se aplica al campo de la mercadotecnia, buscando los mismos objetivos pero dirigidos específicamente hacia esta área.

Planeación de la Mercadotecnia.

Esta planeación consiste en un proceso sistemático que estudia las posibilidades y recursos de la empresa así como la fijación de objetivos y estrategias determinando que es lo que se va a hacer, cuando, como habrá de realizarse y quien será el encargado de llevarlo a cabo.

Los planes de la mercadotecnia deben señalar resultados esperados a fin de que la empresa conozca por adelantado cual será la situación al final del período planeado. Incluyen presupuestos donde se identifican los recursos necesarios para ejecutar dichos planes.

Así mismo, se llevara una vigilancia para que exista un control adecuado.

Dentro del área de mercadotecnia también distinguimos planes por períodos. Existen los planes a corto plazo en donde se estudian aspectos tales como la campaña publicitaria del siguiente año y las compras de la próxima estación entre otros. Los planes a largo plazo tratan asuntos como las decisiones sobre el mercado, la expansión del servicio, etc.

¹² Fischer, Laura. Mercadotecnia. p. 20. México. Ed. Interamericana. 1986.

¹³ Pedronni, Francisco. Apuntes personales. México. 1990.

Finalmente distinguimos al llamado plan anual de mercadotecnia mismo que comprende todas las operaciones de mercadotecnia en un año. Algunos de los planes que requieren de fuertes esfuerzos y recursos de mercadotecnia son: el plan de producto o servicio, el plan promocional, el plan de mercado y el plan de producto-mercado. Estos planes conforman individualmente estrategias y tácticas a seguir para alcanzar los objetivos previamente fijados.

Dentro de la planeación encontramos a los programas y pronósticos de mercadotecnia.

El desarrollo de un programa de acción que indique la realización de las actividades mercadológicas para el período es muy conveniente ya que se cuenta con una guía de acción que puede representarse inclusive de una manera visual a través de una gráfica de gantt.

Los pronósticos de ventas son de vital importancia dentro de la planeación, de hecho, el presupuesto comienza con este pronóstico.

Es claro que un pronóstico de ventas está influido por el programa de mercadotecnia que proponga la empresa, así como de una serie de condiciones externas que se hayan fuera de nuestro control, como son las condiciones de la rama a la que pertenece nuestra empresa y las condiciones socioeconómicas del país en general.

Organización de la Mercadotecnia.

La organización busca delimitar responsabilidades, asignando autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica los planes de mercadotecnia.

La estructura de la organización del departamento de mercadotecnia establece las líneas de autoridad entre los miembros del personal especificando quien tiene la responsabilidad de tomar ciertas decisiones y llevar a cabo determinadas actividades.

Algunos departamentos de mercadotecnia se encuentran organizados según las funciones generales de la mercadotecnia como la investigación de mercados, la distribución, el desarrollo de nuevos productos, ventas, publicidad y relaciones con los clientes. No es aconsejable emplear este tipo de organización en grandes empresas pues puede ser difícil su coordinación.

Otras formas de organización de mercadotecnia puede ser por regiones geográficas, por servicio o por clientes.

Es importante señalar que para poner en práctica correctamente el plan de la mercadotecnia, se deberá tomar en consideración la coordinación de las actividades de la mercadotecnia, la motivación del personal que las realice y la comunicación efectiva dentro del departamento.

Dirección de la Mercadotecnia

Los encargados de la dirección de la mercadotecnia dedican sus esfuerzos a tomar decisiones y resolver problemas y necesidades de la sociedad. Dado que la empresa cuenta con recursos limitados resultaría imposible resolver todos los problemas que se presentan, de ahí la necesidad de establecer prioridades encontrando soluciones que resuelvan los asuntos de mayor importancia.

La toma de decisiones se asocia íntimamente con la resolución del problema, las decisiones se toman en diversos puntos durante el proceso de resolución de problemas.

Cuando se piensa en la toma de decisiones a nivel gerencial casi siempre se está haciendo referencia a la determinación inicial de las metas o a los objetivos y a la selección de la estrategia general para alcanzarlos. Así, la función de la mercadotecnia se considera como una actividad que se ocupa de la resolución de problemas y toma de decisiones. Esta actividad se presenta en tres etapas secuenciales que son :

- La planeación de la mercadotecnia, que toma en cuenta al medio ambiente con sus cambios y posteriormente desarrolla los planes y estrategias para resolver los problemas que se presenten.
- La ejecución de las decisiones tomadas para resolver problemas.
- El control, en donde se comparan los resultados contra los objetivos deseados, identificando las posibles desviaciones.

Puesto que la función principal de la mercadotecnia es evaluar las necesidades deseadas y los recursos que pueden satisfacerlos, es importante para estas actividades que se tenga conocimiento de la mayor cantidad de información posible, sobre todo en el área de mercadotecnia ya que esta información es la que normalmente de línea el curso total de una empresa.

Otro aspecto importante dentro de la dirección es la coordinación de las actividades. Además de sincronizar y armonizar las acciones individuales también se deben coordinar las actividades del grupo con los esfuerzos de organizaciones externas (agencias de publicidad, mayoristas, minoristas, etc.).

Por último, pero no menos importante, encontramos a la comunicación la cual permite a los gerentes estar conscientes de los objetivos generales y los logros de la organización, además de identificar las funciones que debe cumplir su departamento integrando estas actividades con las de otros departamentos para lo cual los encargados deben comunicarse con su personal y encauzarlos hacia los diferentes niveles operativos (publicidad, investigación, etc...).

Cuando no existe buena comunicación los gerentes no pueden motivar al personal y mucho menos coordinar los esfuerzos encaminados al logro de objetivos.

Control de Mercadotecnia

Las tareas de planeación, organización y dirección no resultan eficaces sin control. Adicionalmente la mercadotecnia es una de las áreas donde existe mayor posibilidad de que los objetivos, políticas y programas resulten obsoletos. El proceso de control de la mercadotecnia consiste en establecer normas de operaciones, evaluar los resultados actuales contra los estándares previamente establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y el real.

Así, el control de la administración de mercadotecnia se puede definir como " La medición y revisión sistemáticas de la conducta o de los procesos de comercialización " ¹⁴

Cuando existen diferencias significativas entre la actuación esperada y la real se requiere de una acción correctiva; pero antes es necesario identificar las causas de dicha desviación pues tal vez haya sido consecuencia de algún factor que no podemos controlar. El control se puede aplicar en los siguientes renglones:

- 1 METAS : Estas se encauzan a las áreas con mayores probabilidades de obtener los objetivos de la empresa.
- 2 ESTRATEGIA : Define las áreas relacionadas con la toma de decisiones.
- 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN : Las organización formales limitan y guían las actividades de las personas.
- 4 CONTROLES SOCIALES : Se refiere a las normas informales o " modos convencionales de hacer las cosas ".

¹⁴ Mc Daniel, Karl. Curso de Mercadotecnia. p.112. México. Ed. Harla. 1986

- 5 **CONTROLES FINANCIEROS** : Las normas financieras como rendimiento de la inversión, márgenes de utilidad, período de recuperación sirven de controles de "aceptación-rechazo" a nuevos proyectos y servicios.
- 6 **PRESUPUESTOS** : Limitan la disponibilidad de recursos destinados a una unidad de operación.
- 7 **PROGRAMAS** : Constituyen el fundamento del control y orientación del trabajo del personal.
- 8 **AUDITORÍAS** : Es un método sistemático para evaluar el rendimiento global de la administración y la función de mercadotecnia.

La capacidad para ejercer un control efectivo depende en gran parte de la cantidad de información y de la rapidez con que ésta se reciba. El proceso de control debe diseñarse de tal modo que el flujo de información tenga la suficiente rapidez para que el gerente pueda detectar con prontitud las diferencias entre los niveles reales de actuación planeados en un inicio y los resultados.

3.2 Tipos de mercadotecnia. Clasificación

La mercadotecnia puede clasificarse en función de su aplicación en diferentes sectores u organismos teniendo diferentes objetivos específicos y un objetivo en común que es estudiar a clientes o consumidores actuales y potenciales y las posibilidades económicas para que un organismo le ofrezca satisfactores que resuelvan sus necesidades y deseos.

Tenemos pues:

- a. Mercadotecnia comercial o lucrativa
- b. Mercadotecnia política
- c. Mercadotecnia social
Mercadotecnia en organismos no lucrativos
Mercadotecnia al servicio de la administración de servicios públicos.

La Mercadotecnia Comercial o Lucrativa

La mercadotecnia comercial o lucrativa es aquella que vende bienes y/o servicios persiguiendo un lucro económico. Así se busca satisfacer a los clientes ya que en caso de no lograrlo, no se obtendrán ganancias.

Por lo anterior se dice que este tipo de mercado ocasiona una sociedad consumista además de que se manipula el inconsciente de las personas con tácticas poco éticas e incluso prohibidas para lograr ventas.

En contraposición, otros autores afirman que esta mercadotecnia es neutral y que sus métodos y técnicas se cumplen en cualquier tipo de organización, además de que sus métodos pueden usarse en la defensa de los intereses de los consumidores en relación con los abusos de algunas empresas.

La Mercadotecnia Política

Permite promover a los partidos políticos y a sus respectivos candidatos, bajo un plan previamente definido y llevado a la práctica antes de las elecciones.

En este tipo de mercadotecnia podemos identificar a la mercadotecnia de personas que esta constituida por las actividades tendientes a crear, conservar o modificar las actitudes o comportamiento ante determinadas personas.

La Mercadotecnia Social

"Es el diseño realización y control de programas tendientes a mejorar la aceptación de una idea, una causa o una costumbre social en determinados grupos. Se vale de la segmentación del mercado la investigación de los consumidores, el desarrollo del concepto, comunicación, facilitación, incentivos y la teoría del intercambio para maximizar la respuesta del grupo en cuestión ".¹¹

Dentro de la mercadotecnia social identificamos a la mercadotecnia en organismos no lucrativos que comprenden una extensa gama de actividades, algunas de las cuales se enumeran a continuación :

- Organizaciones Educativas : escuelas primarias, secundarias, de enseñanza media y superior .
- Organizaciones Culturales : museos, zoológicos, orquestas sinfónicas, grupos de teatro, ballet, etc..
- Instituciones Religiosas : iglesias, templos, mezquitas, etc.
- Instituciones filantrópicas y de Caridad : grupos de asistencia social (Cruz Roja por ejemplo); fundaciones para investigaciones grupos para recaudar fondos.
- Organizaciones de causas sociales : organizaciones de planificación familiar, para preservar el medio ambiente, de lucha contra tabaquismo, para apoyo en contra del uso de energía nuclear, etc.
- Organizaciones sociales : clubes cívicos, asociaciones de estudiantes.
- Organizaciones de asistencia médica : hospitales asilos para ancianos, Organización Mundial de la Salud.

Otro tipo de mercadotecnia identificado dentro de la mercadotecnia social es la mercadotecnia al servicio de la administración de servicios públicos en donde se incluyen empresas nacionales como las de teléfonos, suministros de luz, institutos politécnicos y universidades estatales.

Los servicios públicos deben satisfacer a los ciudadanos usuarios y de no darse un servicio adecuado, la comunidad tiene derecho de demandar mejoras.

Los servicios públicos adoptan una actitud de respeto en lo que concierne a las ideas y convicciones de las personas y tratan de brindar beneficios útiles a la comunidad sin tratar de modificar a los ciudadanos.

¹¹ Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. p.524. México. Ed. Mc Graw Hill. 1986

3.3 Mercadotecnia de servicios

Los servicios son satisfactores de necesidades que no tienen necesariamente un vínculo a la venta de un producto, en ciertos casos podrá requerirse o no el uso de productos tangibles para su producción, sin embargo cuando esto sucede, no hay transferencia de los derechos (propiedad permanente) de esos bienes tangibles. Los servicios son todas las actividades o beneficios que una parte ofrece a otra.

Para poder diseñar programas estratégicos de mercadotecnia es necesario tomar en consideración las características distintivas que poseen los servicios :

Intangibilidad:

Los servicios son esencialmente intangibles, no se les puede ver, probar, sentir, oír, ni oler antes de adquirirlos. Por tal motivo los servicios recurren a varios medios para ganarse la confianza del cliente, de manera que la fuerza de ventas y el departamento de publicidad dirigen sus esfuerzos para resaltar las ventajas y beneficios que se obtendrán del servicio y no en la descripción de las características del servicio en sí. En otras ocasiones los que prestan servicios utilizan nombres de marca o se valen de celebridades para crear confianza en el servicio que ofrecen.

Indivisibilidad o Inseparabilidad:

En la mayoría de los casos resulta imposible separar los servicios de su fuente, es decir son creados y prestados simultáneamente; por ejemplo: un doctor puede crear y prestar casi todos sus servicios al mismo tiempo. La excepción de la característica de la indivisibilidad es que el servicio puede ser vendido por un representante del creador vendedor como sería el caso de un agente de viajes o un agente de seguros.

Heterogeneidad o Variabilidad:

Los servicios son muy variables ya que dependen de quien los suministra y del momento y lugar en que se llevan a cabo. Es difícil en extremo predecir la calidad antes de comprar el servicio; así, los compradores al darse cuenta de esta variabilidad, hablan con otros antes de escoger el prestador de servicios.

En consecuencia, las empresas de servicio deben poner especial atención en tratar de asegurar la continuidad de la calidad y mantener niveles altos del control de calidad.

Para lograr este control, la empresa debe invertir en una buena selección y capacitación de personal; además, debe vigilar la satisfacción de los clientes por medio de sugerencias y atención a quejas, encuestas a los clientes y compra por comparación de manera que las fallas se detecten y se corrijan.

Carácter Perecedero o Caducidad y Fluctuación de la Demanda.

No es posible almacenar un servicio. El carácter perecedero de los servicios puede programarse con anticipación siempre y cuando la demanda sea estable pero si existe fluctuación de la demanda tendremos problemas de promoción, fijación de precios y planeación del servicio. Además la empresa debe ser capaz de atender el nivel máximo de demanda.

Dada la gran diversidad de servicios es difícil clasificarlos en base a un sólo criterio ya que existen muchos factores que pueden servir de base para realizar esta clasificación. Entre ellos identificamos los siguientes :

1. Habrá que tomar en cuenta si están basados en las personas o en los equipos; es decir, si se requiere de algún tipo de instrumento o equipo para la realización del servicio o si la persona no necesita de esto para desempeñarlo.
2. Otro factor es identificar si el cliente debe estar presente o no en el servicio.
3. Conocer los motivos de compra del servicio así como si se satisfacen las exigencias personales del cliente es importante para poder elaborar programas especiales para los diferentes tipos de mercados.
4. Finalmente es importante conocer cuales son los motivos del prestador del servicio (lucrativo o no lucrativo) y la forma que este asume (privado o público).

Resulta de interés comentar el hecho de que las firmas de servicios casi siempre se ven superadas por las empresas de manufacturas en cuanto al empleo de la mercadotecnia.

Una de las causas de tal suceso es sin duda, la intangibilidad de los servicios ya que los vendedores se consideran a si mismos productores o creadores, no comercializadores del servicio y no se consideran hombres de negocios. Desde luego que se presentan excepciones al respecto, como por ejemplo, el caso de la banca cuya orientación ha cambiado últimamente.

Actualmente la competencia se ha intensificado y para poder hacer frente a esta situación algunos bancos han creado departamentos de mercadotecnia, realizan programas de capacitación en ventas y se dedican a investigar mercados, además publican anuncios de "productos" amplían la mezcla de servicios y capacitan a empleados y ejecutivos en cuanto a programas de mercadotecnia y servicios bancarios.

Los bancos buscan atraer negocios de venta al detalle (consumidores) y de venta al mayoreo (comerciantes), se busca proyectar una imagen amistosa y de afabilidad además de que la introducción de servicios como el autobanco, los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito se utilizan para captar más ingresos a medida que el cliente recibe mayores comodidades.

En la mercadotecnia de servicios se deben definir metas mercadológicas y seleccionar mercados meta, posteriormente habrá que implementar las estrategias de la mezcla de mercadotecnia para llegar a sus mercados y cumplir con los objetivos.

Para analizar el mercado meta es necesario investigar cuales son los motivos de compra así como los patrones de compra (donde y cuando se compra, quien efectúa la compra y quien toma la decisión de la misma). Tanto las empresas que venden servicios como los que venden productos pueden adoptar estrategias de segmentación del mercado.

Ahora bien, la innovación de servicios es uno de los principales objetivos a alcanzar dentro de las empresas de este tipo. Los gerentes deben seleccionar pues, aquellas estrategias adecuadas en relación con los servicios que se ofrecerán, la amplitud y profundidad de la mezcla de los servicios y lo que debe hacerse en cuanto a los atributos de los servicios, la marca y la garantía se refiere.

Al planear y desarrollar el servicio resulta muy importante estandarizar la calidad. Si bien esta es una tarea difícil, es indispensable que la organización diseñe y maneje la calidad con el fin de que los clientes quedan satisfechos.

Uno de los principales problemas en las empresas de servicios es la ineficiencia, la necesidad de incrementar la productividad. Quizá la clave para mejorar la eficacia, consiste en la actitud de los gerentes.

La utilización de nuevos métodos de desempeño permite obtener beneficios al producir. De esta manera las estrategias usadas en la producción industrial pueden aplicarse a las empresas de servicios. El uso de mecanización para realizar el trabajo manual ha elevado el rendimiento de los trabajadores, es decir el uso de maquinaria en el trabajo ha facilitado el mismo elevando el nivel de rendimiento del

empleado. De igual forma la tecnología de la línea de montaje ha demostrado su utilidad en diversas áreas de servicios como por ejemplo, la venta al detalle de alimentos de preparación rápida y exámenes médicos masivos para corporaciones. Por su parte la mano de obra se ha hecho más productiva mediante la especialización de las actividades.

Usualmente, la gente considera que aumentar la productividad es una tarea del departamento de investigación y desarrollo, del comité de finanzas o del área de operaciones y administración del personal.

Sin embargo, dentro de un artículo publicado por la biblioteca Harvard titulado "La importancia del consumidor en el incremento de la productividad"¹⁶ de los autores Christopher H. Lovelock y Robert F. Young, se comenta la existencia de un cuarto elemento que ayuda a mejorar la productividad dentro de las industrias de servicios, es decir, para cambiar las formas como interactúan los consumidores con los productores de servicios. Los gerentes de servicios pueden emplear instrumentos de mercadotecnia para instar a los consumidores a modificar sus actitudes, de tal modo que los servicios puedan proporcionarse de manera más productiva y eficaz.

El consumidor es un factor de suma importancia en el sector de servicios por las siguientes tres razones básicas.

La primera es que las industrias de servicios siempre involucran al consumidor dentro del proceso de producción. En caso de que en una institución bancaria el cliente no llene correctamente su ficha de retiro y tenga que discutir con el cajero, demorará el servicio y a otros clientes que también esperan que los atiendan.

La segunda es que las industrias de servicio se caracterizan por utilizar bastante la mano de obra y el servicio que se presta forma parte del "producto" total que se compra. Sin embargo, en ocasiones los consumidores pueden realizar una parte del trabajo, substituyendo parcial o totalmente la tarea que llevaba a cabo el empleado.

La tercera es que el "producto" de una industria de servicios tiende a tener restricciones de tiempo, dado sus características no puede irse acumulando ni tampoco se puede postergar su entrega. El objetivo de la productividad consiste en nivelar las altas y bajas de la demanda para evitar una demanda y un excedente de capacidad (lo que representa un uso improductivo de recursos).

¹⁶ Sasser, W. Earl. Match Supply and Demand in Service Industries. p. 133. Estados Unidos. Ed. HBR nov-dic 1976.

Durante los últimos años, muchos de los aciertos del campo de la productividad logrados por las empresas prestadoras de servicios se han derivado de la introducción de la tecnología (uso de computadoras); pero los cambios que se suscitan dentro de la naturaleza técnica todavía pueden afectar a los consumidores. Si bien muchas de estas innovaciones les ofrecen beneficios a sus clientes, tales como mayor precisión, servicio más rápido y versatilidad, los gerentes de servicios no pueden dar por hecho que los consumidores acepten los cambios impuestos.

A continuación se analiza un caso que nos demuestra que los esfuerzos destinados a incrementar la productividad dentro de las industrias de servicios demuestran muy a menudo, que existe una falta de sensibilidad hacia las necesidades e inquietudes del consumidor.

En la actualidad cada vez mayor número de instituciones bancarias utiliza los cajeros automáticos pero con resultados ligeramente diferentes. Algunos consumidores se resisten a emplear las máquinas por que representan un nuevo y extraño enfoque de lo que es el sistema bancario tradicional; otros más, porque consideran que las máquinas no pueden proporcionar el contacto humano que les brindan los empleados.

Los bancos que han invertido tiempo y esfuerzo para desarrollar programas de introducción son los que disfrutan del mayor éxito del uso de cajeros automáticos. En estos programas se busca desplegar personal especialmente capacitado que auxilie a los clientes en caso de que tengan problemas y los enseñe a utilizar las máquinas.

Otro factor importante, es la aceptación del consumidor en el diseño de los mismos aparatos. Algunas máquinas engullen la tarjeta que tiene un código magnético al principio de la operación y la devuelven cuando ésta ha terminado. En caso de que un cliente marque en forma errónea el código de identificación personal y oprima más veces el número en vez de las tres reglamentarias, la máquina conservará la tarjeta como una medida de seguridad. En algunas ocasiones los cajeros automáticos se descomponen y se niegan a entregar tarjetas que se han utilizado en forma correcta, lo cual desconcierta mucho a los consumidores, especialmente a aquellos que se muestran escépticos hacia el uso de estas máquinas. De igual forma puede suceder que los cajeros automáticos dejen de funcionar y la gente se encuentra sin poder tener acceso a sus cuentas.

Es importante saber que algunas de las instalaciones con mayor éxito, se encuentran equipadas con un teléfono con el cual el cliente puede solicitar ayuda en caso de que se encuentre ante un tropiezo.

Finalmente, algunos bancos colocan dos o tres máquinas en un sólo lugar de tal suerte que si una se descompone existe la oportunidad de que las otras sigan funcionando.

Estas estrategias reflejan una clara comparación de las necesidades e inquietudes del cliente, mismas que implicaron una investigación exhaustiva, a nivel consumidor por parte de los mercadólogos.

En cuanto a la determinación de precios para los servicios, suelen emplearse los mismos métodos que para la de los productos, "la fijación de precios con adición de costos se usa en las industrias reglamentadas de servicios".¹⁷

En el aspecto de la distribución de servicios observamos que la mayoría de ellos se venden directamente del productor al consumidor o usuario industrial y no hay intermediarios.

Esto limita en gran parte el alcance de la empresa por lo que se han buscado estrategias para lograr superar este hecho un ejemplo es que algunos bancos han hecho los arreglos necesarios para que las compañías depositen el cheque del sueldo de su personal en sus cuentas bancarias, con ello el empleado se convierte en un intermediario al distribuir los servicios bancarios.

En lo que se refiere a la promoción de los servicios tenemos que la venta personal, la publicidad y otras formas de promoción son las más usadas. Dado el carácter intangible de los servicios resulta conveniente señalar los resultados logrados en el uso del servicio, ya que las exhibiciones de los servicios que se ofrecen son a menudo imposibles. Desde hace años la publicidad se ha utilizado en varias áreas de servicios, así, el programa promocional de una compañía de servicios ha de tener tres metas principales, a saber :

1. Presentar en forma atractiva las ventajas de los servicios.
2. Distinguir lo que ofrece uno en comparación con lo que ofrecen los competidores.
3. Crear prestigio haciendo hincapié en la confiabilidad del servicio y su trato amistoso y eficiente.

¹⁷ Stanton, William J. y Futrell, Charles. Fundamentos de Mercadotecnia. p. 557. México. Ed. Mc. Graw Hill 1990

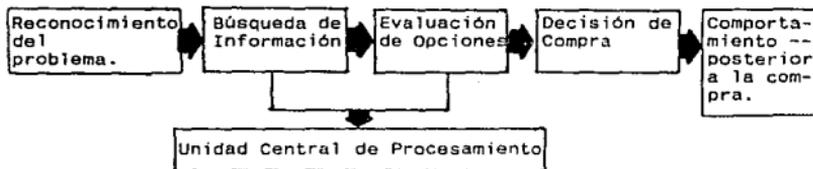
3.4 Comportamiento del consumidor (reglas para decisiones de compra)

La conducta del comprador es el proceso y el acto de toma de decisiones por quienes compran y usan los servicios.

Cuando los compradores toman decisiones, resuelven problemas y al comprar un servicio se supone que se adquiere algo que remediará una necesidad percibida.

Antes de llegar a la decisión final de compra se tienen una serie de etapas previas, las cuales se ilustran en la figura 19:

Figura 19



El proceso de compra se inicia cuando el consumidor descubre un problema o una necesidad. Esta necesidad puede ser desencadenada por estímulos internos o externos, llega a cierto nivel y entonces se convierte en un impulso lo cual la motiva a obtener los satisfactores para el mismo.

En esta etapa es importante averiguar que circunstancias propiciaron el reconocimiento del problema identificándose que tipo de necesidades o problemas se presentaron, que los produjo y en que forma llevaron a adquirir el servicio en particular.

Una vez que el consumidor posee la motivación puede dejar de buscar o puede recolectar datos sobre la necesidad. Ahora bien, si el consumidor busca recolectar datos, puede recurrir a varias fuentes como serían las fuentes personales (amigos, familiares, vecinos), las fuentes comerciales (publicidad, vendedores, distribuidores) las fuentes públicas (medios de comunicación masiva, organizaciones de clasificación de consumidores), o fuentes de experiencia (manejo, examen y uso del servicio). De ahí la importancia de identificar cuidadosamente que valor tienen cada una de estas fuentes de acuerdo al servicio relacionado.

Después de haber recabado esta información, el cliente tendrá diferentes opciones de las cuales tendrá que elegir después de haber evaluado cada una de estas. Al hacer esta evaluación entran en juego diversos factores como son los atributos del servicio, los intereses personales sobre estos atributos, las imágenes de la marca y la función de utilidad que asocia a cada atributo.

Cada opción evaluada integra la intención de compra, sin embargo, en esta evaluación de búsqueda de información se puede identificar la llamada Unidad Central de Procesamiento, la cual se compone de los siguientes elementos:

I Elementos Interpersonales:

- a) Grupos de referencia
- b) Familia
- c) Cultura
- d) Clase social
- e) Ciclo de vida

II Elementos Intrapersonales

- a) Necesidades y deseos
- b) Aprendizaje
- c) Creencias y actitudes
- d) Personalidad

Después de adquirir un producto el consumidor describirá cierto comportamiento dependiendo de la relación existente entre las expectativas del consumidor y el rendimiento que se espera del servicio.

Si este responde a las expectativas o las supera habrá satisfacción y si no es probable que exista cierto descontento.

A continuación se analizan los elementos antes mencionados:

Elementos Interpersonales:

Grupos de Referencia:

Influyen las actitudes, valores y conducta de un individuo. Cada grupo desarrolla sus propias normas de conducta que sirven después de pautas o "marcos de referencia" a cada miembro. Así, los miembros comparten esos valores, metas y actividades. Estos grupos pueden abarcar la familia, las fraternidades, sindicatos, grupos de iglesias, equipos deportivos o círculos de vecinos o amigos. Todo grupo tiene un

líder (creador de tendencia o líder de opinión) que influye en las decisiones tomadas por otros integrantes de manera que los ejecutivos de mercadotecnia deben tratar de convencerlos del valor de sus servicios.

Familia:

De los grupos pequeños a los que pertenecemos durante años, hay uno que normalmente ejerce la influencia mas profunda y duradera en nuestras percepciones y conducta: la familia.

En ese aspecto, además de conocer cuando, donde y como compran los consumidores hay que identificar quien hace las compras de la familia. En este tipo de compra existen 4 consideraciones, a saber :

1. Quien influye en la decisión de compra.
2. Quien toma la decisión de compra (cualquiera de los dos cónyuges por igual, el marido predomina, la esposa predomina o se toma en forma conjunta).
3. Quien realiza realmente la compra.
4. Quien utiliza el servicio.

Cultura:

La cultura es el conjunto de símbolos y artefactos creados por determinado sociedad y transmitidos de generación en generación como determinantes y reguladores de la conducta humana. La cultura pues, es de naturaleza social. Esta cultura impone cierto orden en la sociedad con la creación de expectativas comunes, y es cambiante pues se adapta a las necesidades de la sociedad y a los diferentes factores ambientales.

Clase Social:

Se han creado una serie de técnicas y criterios diferentes para medir y definir la clase social. Las clases sociales son grupos bastante estables dentro de una sociedad, que están jerárquicamente ordenados y cuyos miembros comparten valores intereses y actitudes semejantes. Una de las clasificaciones más utilizada es la que comprende los siguientes niveles:

Nivel A Clase alta superior
Nivel B Clase alta inferior
Nivel C Clase media superior
Nivel D Clase media inferior
Nivel E Clase baja superior
Nivel F Clase baja inferior

Cada una de estas clases sociales tiene estilos de vida diferentes, así, los gerentes de mercadotecnia deberán enfocar sus mensajes hacia las clases a las cuales se dirigen los esfuerzos de venta según el servicio que se ofrece.

Ciclo de Vida:

Todos pasamos por una serie ordenada de etapas y en cada una de ellas se manifiestan diferentes estilos de vida.

Así el estilo de vida de un adolescente será diferente del de las personas de mediana edad, quienes a su vez, tienen estilos de vida diferentes de las personas de edad avanzada.

Estos cambios ocurren por el crecimiento en la madurez mental, experiencia, ingresos y el status. El consumo depende de la etapa del ciclo de vida del comprador.

En cuanto a los elementos Intrapersonales tenemos :

Necesidades y Deseos:

Una necesidad es cualquier cosa de la cual depende una persona para funcionar con eficiencia.

El sistema más conocido para categorizar necesidades es el concebido por Abraham Maslow. En donde se observan las necesidades fisiológicas (agua, alimentos, vivienda, etc.), las necesidades de pertenencia y amor (afecto, pertenencia a un grupo y aceptación), las necesidades de estima (respeto por sí mismo, prestigio, reputación, y estatutos) y finalmente la autorrealización (autoexpresión y cumplimiento de los propios deseos).

Aprendizaje:

Casi todo el comportamiento humano se adquiere " El aprendizaje es el proceso resultante de los cambios de conducta inmediatos o previstos que se origina en la experiencia y en la práctica, o bien la conceptualización de esas dos cosas en respuesta a estímulos o situaciones".¹⁸

Cuanto más importante sea el material, mayor refuerzo recibamos en el proceso adquisitivo y más se repitan los estímulos, aprendemos y retenemos la información por mayor tiempo.

Así la repetición constituye una estrategia clave en las compañías promocionales. Dentro del aprendizaje se presentan dos fenómenos llamados generalización y discriminación de estímulos. La generalización se presenta cuando se emite una respuesta ante un segundo estímulo semejante al primero. La discriminación consiste en la capacidad de seleccionar el estímulo correcto entre otros similares a él. La estrategia de diferencia de servicios, trata de crear la discriminación de estímulos utilizando la publicidad sobre un mismo tipo de servicio que puede variar de una empresa a otra.

Creencias y Actitudes:

La experiencia y el aprendizaje ayudan al hombre a adquirir sus actitudes y creencias.

La creencia es un pensamiento descriptivo u opinión que se relaciona con alguna cosa.

"La actitud, por su parte, es una predisposición aprendida y consiste en reaccionar de un modo uniformemente positivo o negativo ante determinado objeto".¹⁹

Las actitudes crean en el hombre una inclinación a sentir atracción o aversión por las cosas a acercarse a ellas o rehuirlas.

Cabe señalar que la medición de las actitudes no es lo mismo que la medición de las intenciones de compra ni hacer pronósticos de venta. Es posible que se tenga una actitud favorable ante un servicio y que nunca se compre.

¹⁸ Hawkins, I. Consumer Behavior Implications for Marketing Strategy. p. 271. Dallas, E.U. Ed. Dallas Business Publications. 1980

¹⁹ Fishbein, Martin. Belief, Attitude, Intention and Behavior. p. 6. Massachussets, E.U. Ed. Adisson-Wesley. 1975

Es extremadamente difícil cambiar las actitudes de los consumidores, sin embargo, existen dos opciones para lograr que los consumidores compren el servicio. La primera, es modificar las actitudes de ellos por que sean compatibles con el servicio, la segunda es averiguar las actitudes de los consumidores y luego cambiar el servicio y ajustarlo a ellas.

Personalidad:

La personalidad es una forma de organizar y categorizar la congruencia de las reacciones que un individuo emite ante las situaciones.

Por lo tanto, es una combinación de la estructura psíquica y de las fuerzas ambientales.

La personalidad del individuo se manifiesta en un patrón congruente de respuestas ante el ambiente. Estos patrones o tendencias congruentes del comportamiento, se llaman rasgos de la personalidad.

Así, en algunos estudios se han encontrado importantes relaciones entre los factores de la personalidad y la compra de algunas marcas.

Finalmente la personalidad influye en la función de evaluación y de procesamiento de información adicional a los anteriores, existen otros dos factores que influyen en el comportamiento de compra: la motivación y la percepción.

Como ya antes habíamos mencionado una necesidad se convierte en motivo cuando llega a un nivel adecuado de intensidad.

Es importante señalar que la necesidad ha de ser estimulada para que se convierta en motivo algunas veces el hombre tiene necesidades que están latentes y por si mismas no activan la conducta pues no son lo suficientemente intensas, para que se activaran tendrían que ser despertadas o estimuladas.

Generalmente los motivos se agrupan en dos categorías: los que son provocados por necesidades biogénicas que surgen de los estados fisiológicos de tensión y por necesidades psicógenas que provienen de los estados psíquicos de tensión.

Así la persona motivada esta lista para actuar y su actuación se verá afectada por la percepción que "es el proceso en virtud del cual el sujeto selecciona, organiza e interpreta la información sensorial para crear con ella una imagen significativa del mundo".²⁰ De forma que la percepción es el sentido que damos a los estímulos o la manera

²⁰ Berelson, Bernard y Steiner Gary. Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings. p.88. New York. Ed. Harcourt Brace Jovanovich. 1964

de interpretarlos. Sin embargo, las personas se forman diferentes percepciones del mismo estímulo a causa de tres procesos perceptuales.

La exposición selectiva: A pesar de que existen miles de estímulos de mercadotecnia (servicios, anuncios, establecimientos) no podemos poner atención a todos y percibimos únicamente parte de los estímulos con que entramos en contacto.

La distorsión selectiva: consiste en modificar la información cuando no es compatible con nuestras ideas adaptando esta información proveniente del exterior a sus opiniones.

La retención selectiva : El hombre suele retener la información que corrobore sus actitudes y creencias y olvida muchas de las cosas que aprende.

Para concluir, podemos afirmar que en el comportamiento del comprador se conocen y evalúan una multitud de fuerzas que actúan e influyen en el mismo. La elección del comprador resulta de una compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

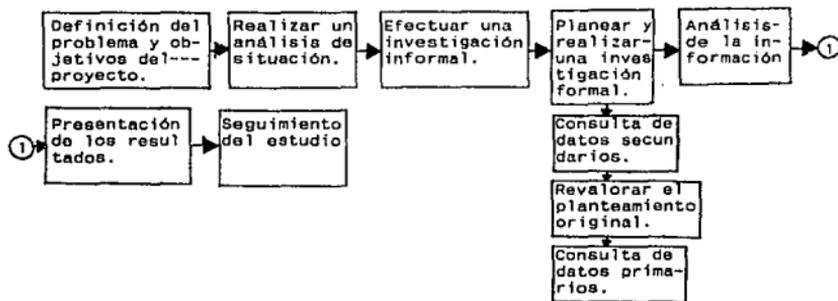
Muchos de ellos son ajenos a la intervención de las empresas, pero sirven para identificar a aquellos compradores que están más interesados en el servicio. Otros factores son susceptibles al influjo de las empresas e indican la manera de desarrollar el servicio, precio, plaza y promoción para suscitar cierta reacción esperada por parte del consumidor.

3.5 Investigación de mercados

La investigación de mercados puede definirse como una técnica sistematizada de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la adecuada toma de decisiones y para establecer políticas de mercado correctas. Pretende satisfacer las necesidades del consumidor final mediante un bien y/o servicio que esté en disposición de cumplir los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado; pretende, además determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial determinando el sistema adecuado a seguir, y por último busca ayudar al desarrollo de la empresa mediante la adecuada planeación, organización y control de todos los recursos y elementos de la empresa para que esta produzca el bien o servicio adecuado y en el tiempo oportuno para satisfacer al consumidor final

El proceso de la investigación de mercados consta de varios pasos los cuales se ilustran en la figura 20.

Figura 20



El primer paso en la investigación exige que tanto el gerente como el investigador definan rigurosamente el problema y coincidan en los objetivos de la investigación. Si un problema se define en forma vaga o equivocada se desperdiciarán recursos y la dirección de la investigación podrá tomar un rumbo equivocado arrojando información que no era requerida.

Por su parte los objetivos de la investigación pueden ser exploratorios, descriptivos o causales. En los exploratorios se recaban datos preliminares tendientes a arrojar luz sobre el problema y se pueden sugerir hipótesis. En los descriptivos se especifican las características de ciertos fenómenos a estudiar y en los causales se busca alguna relación de causa efecto.

El siguiente paso consiste en realizar un análisis de la situación en donde el investigador busca comprenderse en todo lo que rodea el problema, analizando la empresa, su mercado, su competencia y la situación del ramo a la cual pertenece y emiten las hipótesis que conduzcan a la posible solución del problema.

Una vez que se "empapan" del problema, los investigadores están listos para llevar a cabo una investigación informal, que consiste en hablar con personas fuera de la compañía, como serían intermediarios, competidores, agencias publicitarias, y clientes, con el objeto de conocer sus opiniones acerca de los servicios investigados y las condiciones en que se encuentran. La investigación informal es un paso importante dentro del proyecto de investigación por que a menudo determina si es necesario un estudio más completo.

Con frecuencia las decisiones acerca del problema principal de un proyecto de investigación se toman luego de terminada la investigación informal.

Una vez que la investigación informal ha demostrado que el proyecto es factible, se debe iniciar la investigación formal en donde se determina que otra información se requiere y cuales son los medios más adecuados para conseguirla.

El investigador puede emplear datos primarios, secundarios o ambos.

Los datos primarios son los datos originales reunidos especialmente para el proyecto en cuestión; mientras que los datos secundarios ya han sido obtenidos para algún otro propósito por tal motivo generalmente la información secundaria puede conseguirse más rápidamente y a un menor costo que la primaria.

La obtención de datos secundarios puede obtenerse de fuentes internas (informes de investigaciones anteriores, estados financieros) o de fuentes externas (revistas, libros, servicios comerciales).

El riesgo que se corre al utilizar este tipo de datos es que los datos sean obsoletos, incompletos, poco veraces e inseguros, por lo cual se deberá recurrir a la obtención de datos primarios.

Los datos primarios se obtienen con tres métodos generales: la observación, la experimentación, y las encuestas.

En la observación los datos se reúnen únicamente observando alguna acción del sujeto. La información puede obtenerse por observación personal o mecánica. En la observación personal, el investigador finge ser un cliente más y en la observación mecánica puede realizarse con la ayuda de algún instrumento como un cordón eléctrico extendido a través de la puerta de acceso al establecimiento para contar el número de clientes que entran por ella durante cierto período. El método de observación puede ser sumamente preciso pero no puede profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

La experimentación consiste en seleccionar grupos de sujetos, someterlos a tratamientos distintos, controlar las variables y comprobar si las diferencias observadas son significativas. La finalidad de la investigación experimental es descubrir las relaciones causales. Una de las ventajas de este método es su realismo. Ya que es el único de los tres métodos de obtención de datos primarios que simula la situación real del mercado. Sin embargo este método está siendo sustituido por nuevos métodos menos costosos como sería el análisis basado en la computadora, o la simulación de mercados de pruebas sirviéndose de unas cuantas personas en un ambiente más controlado.

Las encuestas constituyen un término medio entre las observación y la experimentación. Consisten en reunir datos entrevistando a un número reducido de personas (una muestra) escogido de un grupo más grande y tiene la ventaja de ser el único método que permite averiguar las opiniones e intereses de un grupo. El método de encuesta contiene ciertas limitaciones intrínsecas. Existen posibilidades de error en la elaboración del cuestionario y en el proceso de la entrevista que son los instrumentos más utilizados. Las encuestas pueden ser costosas y tardadas y a menudo los entrevistados no pueden o no quieren dar respuestas verdaderas. Las entrevistas en encuestas pueden ser hechas por el entrevistador en persona, por teléfono o por correo.

En las entrevistas personales encontramos mayor flexibilidad que en los otros dos tipos ya que el entrevistador puede modificar preguntas adaptándolas a la situación del momento. Por lo regular es posible conseguir más información mediante la entrevista personal que con la que se hace por teléfono o por correo. La entrevista personal puede ser individual o grupal.

En una encuesta telefónica se entra en contacto con los entrevistados por este medio, por lo que se realizan con mayor rapidez y cuestan menos que los personales o por correo.

La entrevista por correo incluye un cuestionario a los posibles encuestados mismos que deberán llenar y devolver. Con el empleo de este tipo de entrevista se elimina el hecho de que el entrevistado sea influido por quien la aplica. Además si los entrevistados conservan el anonimato, es más probable que den respuestas verdaderas ya que no sienten la necesidad de causar una buena impresión en el entrevistador.

Como desventaja tenemos que la tasa de cartas devueltas suele ser poca o lenta.

Ahora bien, cuando se aplica el método de entrevista u observación, el investigador debe preparar formas oficiales para registrar la información, dentro de los métodos de encuesta el uso del cuestionario es de suma importancia y es sin duda el instrumento de mayor uso en la obtención de los datos primarios, sin embargo, el diseño del mismo no es tarea fácil, al preparar un cuestionario deberá tenerse mucho cuidado en seleccionar las preguntas que se incluirán, la forma de presentarlas, la redacción y la secuencia de ellas, se deben hacer depuraciones antes de aplicarlos a gran escala.

La forma de la pregunta puede influenciar la respuesta. Existen preguntas abiertas y preguntas cerradas. Las preguntas abiertas generan respuestas en donde el entrevistado contesta con sus propias palabras dando libertad al sujeto y captando mayor información. En cambio las preguntas cerradas generan respuestas fáciles, abarcan todas las respuestas posibles y el sujeto elige una de ellas.

En cuanto a la redacción debemos incluir frases sencillas directas y sin tendencias.

Finalmente hay que vigilar la secuencia de las preguntas: la primera pregunta debe despertar el mayor interés posible, las preguntas deben seguir un orden lógico; las que clasifican al responder deben ponerse al final dado que son mas personales y tienen menor interés.

Una vez que se define cual será el medio para conseguir la información debe elaborarse el plan de muestreo.

El muestro parte de la idea de que si un pequeño número de elementos (la muestra) se selecciona aleatoriamente en un número mayor de elementos (universo), la muestra poseerá las mismas características que el universo y en la misma proporción.

Para que una muestra tenga confiabilidad estadística, deberá ser lo suficientemente grande como para representar verdaderamente al universo o población. Así mismo, debe ser proporcional, es decir, todos los tipos de unidades presentes en el universo han de estar representados en ella, en la misma proporción en que se encuentran en el universo.

Existen varias técnicas de muestreo que puedan aplicarse a la investigación de mercados, entre las cuales encontramos :

1. Muestras aleatorias simples (aleatorio)
2. Muestras por áreas (aleatorio) y
3. Muestras por cuotas (no aleatorio)

En la muestra aleatoria simple, cada unidad de la muestra se escoge directamente del universo.

En el muestreo por áreas se emplea cuando no es económicamente factible obtener una lista completa del universo.

En la muestra por cuotas se pierde la aleatoriedad porque se "obliga" a la muestra a ser proporcional en alguna característica, misma que deberá elegirse previamente para utilizarla como base de la cuota, también se deberá determinar en que proporción se presenta en el universo y después se escoge la muestra que posea la misma característica en igual proporción.

El muestro aleatorio puede medirse con precisión matemática en cambio en el muestro por cuotas se confía en el juicio de los que diseñan y seleccionan las muestras y no existe ningún procedimiento matemático para rendir la exactitud de los resultados.

Una vez que se concluye la investigación formal se procede al siguiente paso: el análisis de la información, que consiste en seleccionar entre los datos la información y los descubrimientos de mayor importancia, tabulando y calculando datos estadísticos como la distribución de frecuencias, promedios y medidas de dispersión y tratando de aplicar algunos de los métodos estadísticos y modelos más modernos que se utilizan en el sistema analítico de mercadotecnia con la esperanza de encontrar más información.

Posteriormente, se procede a la presentación de los resultados procurando presentar los hallazgos centrales que ayuden a la gerencia a tomar las decisiones de mayor importancia. El estudio es de utilidad cuando aminora la incertidumbre de los ejecutivos de mercadotecnia y ayuda a solucionar los problemas identificados.

El último paso es realizar el seguimiento del estudio para saber si las recomendaciones están siendo observadas. Si no se da el seguimiento tal vez la empresa no presta atención al informe, archivándolo y olvidándolo.

3.6 Alto y bajo contacto

Los sistemas de servicio generalmente se clasifican de acuerdo con el servicio que proporcionan y se establece así en códigos o tratados al respecto. Esta clasificación, aún cuando es útil cuando se intentan presentar datos económicos con propósitos comparativos, no trata las actividades en las cuales se proporcione el servicio. Lo que el gerente necesita, es un sistema de clasificación de servicios que indiquen con mayor precisión la naturaleza de las demandas de los requerimientos de operación. Así Richard B. Chase en su artículo titulado ¿qué lugar ocupa el cliente en las operaciones de servicio? publicado por la Biblioteca Harvard, presenta una clasificación en donde se distingue operativamente un servicio del otro en términos de lo que pueden o no lograr con respecto a la eficiencia; es el grado en el cual el cliente esta en contacto con la creación del servicio (fig. 21)

Alto Contacto

Servicio Puro

Centros de Salud
Hoteles
Transporte Público
Restaurantes
Escuelas
Servicios Personales

Servicios Mixtos

Sucursales de Bancos
Compañías de Computadoras
Bienes Raíces
Oficinas de Correos
Servicios Funerarios

Quasi de Fabricación

Oficinas Centrales de Bancos
Compañías de Computadoras
Administración Gubernamental
Casa de venta al Mayoreo
Oficinas de correos

Fabricación

Fábricas que producen productos duraderos
Procesadoras de alimentos
Compañías Mineras
Plantas Químicas
Libertad creciente al diseñar los
procedimientos de producción eficiente.

Bajo Contacto

El contacto directo con el cliente se refiere a la presencia física del cliente en el sistema y la creación del servicio se refiere al proceso de trabajo que se está implicado al proporcionar el servicio.

El grado del contacto en este caso puede definirse como el porcentaje de tiempos que el cliente debe estar en contacto con el sistema, es decir, el tiempo relativo que se requiere para servirlo. Es claro que a mayor porcentaje de tiempo de contacto entre el sistema de servicio y el cliente, mayor grado de interacción entre los dos elementos durante el proceso.

A partir de esta conceptualización, se puede deducir que los sistemas de servicio son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquellos que tienen un grado más bajo de contacto. En los sistemas de alto grado de contacto, el cliente puede afectar el tiempo de la demanda, la naturaleza exacta del servicio y la cantidad del servicio, puesto que tiende a implicarse en forma mayor con el proceso. Por definición, en los sistemas con bajo grado de contacto, no es frecuente la interacción del cliente con el sistema, o tal vez éste es de corta duración y, por lo tanto, tiene muy poco impacto sobre el sistema durante el proceso de operación.

Una manera de concebir un negocio de alto contacto contra otro de bajo grado de contacto es que el sistema de bajo grado de contacto tiene la capacidad de separar las opciones y aislar la "esencia técnica" del medio ambiente, mientras que el sistema de alto grado de contacto no la tiene.

Varias industrias proporcionan ejemplos de los cambios en el contacto del cliente realizados en dos o más etapas. Los servicios de banca automática, abiertos las 24 horas, y localizados en lugares de fácil acceso, ilustran un ejemplo de servicio puro; las sucursales, que tienen líneas de espera coordinadas y a menudo oficinas posteriores visibles, es un ejemplo de servicios mixtos; y las matrices, diseñadas para la recepción eficiente, el procesamiento y los envíos de papel bancario, ilustran un ejemplo de que existe cierto tipo de fabricación.

La razón por la cual es importante determinar que tanto contacto con el cliente se requiere para proporcionar un servicio es que tiene efecto sobre todas y cada una de las decisiones que los gerentes de producción tomen. A continuación se presenta un cuadro que el autor B. Chase presenta en el artículo antes mencionado y donde pueden observarse las principales consideraciones de diseño en los sistemas de alto y bajo grado de contacto (fig 22).

Figura 22

Decisión	Sistema de alto grado de Contacto	Sistema de bajo grado de Contacto
Ubicación de la Instalación	Las operaciones deben ser cerca del cliente	Las operaciones deben colocarse cerca de los proveedores, los medios de transporte o la mano de obra.
Disposición de las instalaciones	Las instalaciones deberán acomodarse a las necesidades físicas y psicológicas de los clientes.	Las instalaciones deben fomentar la producción
Diseño del producto	El medio ambiente así como el producto físico definen la naturaleza del servicio	El cliente no se encuentra en el medio ambiente del servicio. Así el producto puede definirse con menor número de atributos
Diseño del proceso	Las etapas del proceso de producción tienen un efecto inmediato y directo sobre el cliente	El cliente no está implicado en la mayor parte de los pasos de procesamiento
Programación	El cliente está dentro del programa de producción y debe acomodarse a él	El cliente está interesado principalmente en la fecha de terminado
Planificación de producción	Los pedidos no pueden almacenarse, de tal manera que el suavizamiento del flujo de producción dará como resultado pérdidas en el negocio	Es posible llevar a cabo el almacenamiento y suavizamiento de la producción
Habilidades de los trabajadores	La fuerza de trabajo requiere de habilidades principales de servicio y también debe ser capaz de interactuar de manera eficiente con el público.	La fuerza de trabajo sólo requiere de habilidades técnicas
Control de calidad	Los estándares de calidad a menudo son susceptibles a la determinación del cliente y por lo tanto son variables	Los estándares de calidad son generalmente medibles y por lo tanto fijos.

Decisión	Sistema de Alto Grado de Contacto	Sistema de Bajo Grado de Contacto
Estándares de tiempo	El tiempo de servicio depende de las necesidades del cliente, por lo tanto los estándares de tiempo están inherentemente sueltos	El trabajo se lleva a cabo en variables no dependientes del cliente y por lo tanto los estándares - pueden ser fijos
Pago de - salarios	La producción variable requiere de sistemas de salarios basados en el tiempo	La producción "fija" permite sistemas de salarios basados en la producción
Planificación de - capacidades	Para evitar pérdidas en las ventas, la capacidad debe -- determinarse para que iguale a la demanda máxima	El almacenamiento de producción permite establecer una capacidad casi al mismo nivel que la demanda
Predicción	Las predicciones son a corto plazo y orientadas hacia el tiempo	Las predicciones son a largo plazo y orientadas hacia la producción.

Los puntos presentados en este cuadro conducen a cuatro generalizaciones sobre los dos tipos de sistemas de servicio.

Primero, los sistemas de alto grado de contacto tienen una mayor incertidumbre en cuanto a sus oposiciones diarias, puesto que el cliente siempre puede influir al interrumpir el proceso de operación.

Segundo "a menos que el sistema operación sea por previa cita, sólo por coincidencia la capacidad del sistema de alto grado de contacto estará de acuerdo con la demanda de cualquier momento." ²¹ Por lo tanto, la contratación del número adecuado de empleados dependerá de las probabilidades esperadas de demanda. En comparación, los sistemas de bajo grado de contacto, tienen el potencial de igualar exactamente la oferta con la demanda para los servicios puesto que el trabajo que va a realizarse puede cubrirse por medio de un programa orientado hacia los recursos y permiten una equivalencia directa.

En tercer lugar, por definición, las habilidades que se requieren en la fuerza de trabajo de los sistemas con alto grado de contacto se caracterizan por un conocimiento importante en las relaciones públicas.

²¹ Sasser, W. Earl. Match Supply and Demand in Service Industries. p. 132. Estados Unidos. Ed. HBR 1986

Cualquier interacción con el cliente, transforma al empleado directo en parte del servicio, y por lo tanto, su actitud puede influir sobre el punto de vista que el cliente tenga del servicio.

Cuarto: Los sistemas con alto grado de contacto están condicionados del tiempo en mayor proporción que los sistemas con bajo grado de contacto.

En los sistemas con alto grado de contacto se opera generalmente a través del sistema de filas de espera (al que llega primero se le sirve primero) y si existe algún retraso o se viola esta ley se observa un efecto inmediato sobre el cliente.

Después de tomar en cuenta estas consideraciones estamos en posibilidad de afirmar que la racionalización de las operaciones de un sistema con alto grado de contacto puede llevarse a cabo sólo en cierta medida. Es la actitud del trabajador, el medio ambiente de las instalaciones y la actitud del cliente lo que determinará la calidad última de la experiencia de servicio.

Siempre que sea posible, debe hacerse distinción entre los elementos de alto grado de contacto y de bajo grado de contacto de un sistema. Esto puede lograrse por medio de la separación de funciones; todas las actividades de alto grado de contacto deben realizarse por otro grupo. Tal ajuste reduce al mínimo la influencia del cliente sobre el proceso de producción y proporciona oportunidades para lograr eficiencia en las áreas que ésto sea posible.

La separación de las funciones realiza el desarrollo de dos tipos contrastantes de habilidades y orientación del trabajador: las relaciones públicas y los atributos interpersonales para propósitos de alto grado de contacto y los atributos técnicos y analíticos para los propósitos del bajo grado de contacto.

Para desarrollar una política de operación para servicios hay que tomar en cuenta varios factores. Se debe identificar que tipo de operación tiene la empresa en cuestión, si es servicio puro, mixto o casi de fabricación; para tal efecto se puede utilizar una técnica de ingeniería industrial de muestreo de trabajo que consiste en tomar estadísticamente una muestra del azar de las actividades de trabajo y determinar cuanto tiempo se utiliza en un trabajo de contacto con el cliente.

Posteriormente hay que identificar si los procedimientos de operación son los adecuados de manera que se designen correctamente las actividades de contacto y no contacto. En relación a este renglón se puede observar que el pagar a los trabajadores de servicio de acuerdo con el número de clientes a los que sirvieron, tiende a acelerar el servicio en los sistemas de alto grado de contacto, sin embargo, a excepción de

operaciones extremadamente simples y estandarizadas, la velocidad del proceso no es el elemento de servicio más importante para el cliente de tal suerte que si el cliente siente que se le apresura probablemente se sentirá descontento con la organización.

Además no tiene sentido que un vendedor de cualquier servicio se acostumbre a medir la eficacia del sistema en términos del número total de clientes a los que se les sirvió cuando, de hecho, se le podría conceder un poco de más tiempo a los "clientes grandes".

Otro aspecto sujeto a revisión es identificar si es posible realinear las operaciones para reducir el servicio innecesario directo al cliente es decir, comprobar si existe la posibilidad de realizar en la oficina interior ciertas actividades que se operan en presencia del cliente o dividir la fuerza de trabajo en áreas de alto contacto y ningún contacto.

Por otra parte resulta de interés comprobar si existe alguna manera de sacar ventaja de las eficiencias que ofrecen las operaciones de bajo grado de contacto, especialmente tratando de aplicar conceptos de administración de producción como la programación por lotes, medición de trabajo o simplificación de las operaciones de las oficinas internas.

Dentro del desarrollo de políticas de operación para los servicios también resultará de gran ayuda el tomar en consideración la posibilidad de mejorar el contacto con el cliente que proporciona nuestra empresa.

Cuando se han transmitido a otras personas las actividades de contacto de clientes no esenciales, se pueden acelerar las operaciones aumentando el número de trabajadores de medio tiempo en las horas de mayor trabajo, abrir el negocio durante más tiempo o añadir detalles personales a los contactos que ya tiene. Si la parte de bajo grado de contacto de un trabajador puede canalizarse a una fuerza de trabajo distinta, existe la oportunidad de que el trabajador dirija sus esfuerzos hacia los aspectos de las relaciones interpersonales críticas. Por ejemplo, al personal de ventas de una tienda a menudo se le requiere que realice actividades de oficina, la cual hace que los clientes tengan que esperarlo. Sin embargo, la función central de un vendedor es la de ser representante de la compañía, dentro de la tienda, es mejor contratar oficinistas y liberar al vendedor para cumplir con la función personal.

Por último, hay que considerar si se puede dar un nuevo acomodo a las operaciones de servicio con menores gastos de instalación, de manera que las operaciones de oficinas interiores puedan trasladarse a instalaciones con rentas más bajas o limitando estas instalaciones en tamaño o incluso retirar completamente las instalaciones de contacto por medio del uso de máquinas. Las operaciones de alto y bajo grado de contacto son inherentemente diferentes y deben localizarse de tal manera que eleven al máximo su contribución individual y conjunta a la organización.

Después de analizar todos estos factores se procederá a tomar acciones sobre la operación y la misión de la organización de servicio.

En especial, debe definirse si la fuerza de la organización radica en el alto o bajo grado de contacto y deberá buscarse un balance óptimo entre los dos tipos de operaciones relativos a la designación de los recursos y al énfasis en el mercado.

También, el proceso debe conducir a un análisis de la estructura de la organización que se requiere para administrar eficazmente los departamentos individuales así como la organización global del negocio de servicio. Por ejemplo, es muy probable que gerentes separados y estructuras diferenciadas internamente estén en orden si no es necesaria una coordinación estrecha entre las unidades de alto grado y bajo grado de contacto. En los casos en los que la coordinación estrecha es necesaria, se debe poner especial atención a las actividades de establecimiento de límites tanto para el trabajador como para el gerente, todo esto con el fin de asegurar un intercambio coordinado de material e información entre los departamentos.

3.7 Mezcla promocional

Dentro de la estrategia promocional de toda organización se necesita usar una mezcla de diversos factores para llegar al mercado objetivo pues rara vez un sólo recurso para comunicación será el medio más eficaz para alcanzar los objetivos de promoción. Esta mezcla se conoce como mezcla promocional y esta constituida por varios instrumentos principales (ver figura 23)

Figura 23



Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación masiva, unilateral, impersonal, expresiva y penetrante. Es masiva porque muchas personas reciben el mismo mensaje y por lo mismo los consumidores saben que sus motivos para adquirir el producto serán conocidos públicamente. Es unilateral, porque el o los receptores no emiten una retroalimentación directa. Es impersonal porque la audiencia no se siente obligada a prestar atención ni a responder además de que el mensaje es general.

Es expresiva porque brinda oportunidades para proyectar una imagen incisiva de las compañías y de sus servicios mediante el uso artístico de la impresión tipográfica, sonido y color .

Es penetrante porque el mensaje puede repetirse muchas veces y el comprador puede recibir otros mensajes de los competidores y compararlos.

Por una parte, la publicidad sirve para construir una imagen permanente de un producto y por la otra, para desencadenar ventas rápidas.

Los publicistas utilizan los siguientes medios y dispositivos para comunicar sus mensajes:

Medios Impresos	Medios al Aire Libre	Medios Electrónicos	Dispositivos de promoción
Periódicos	Letreros	Radio	Marcas
Revistas	Cartelones	Televisión	Materiales de exhibición
Revistas comerciales			Billetes de premios Juegos Dibujos de promoción Muestras gratuitas Reducciones de precios Cupones de descuento

Ciertas modalidades de publicidad, como la de la televisión, exigen a veces un fuerte presupuesto; otras, como la publicidad en periódicos se lleva a cabo sin grandes erogaciones.

La publicidad tiene dos áreas principales de decisiones :

1. Determinar el mensaje que se va a transmitir al mercado objetivo
2. La selección de los medios.

Venta Personal

Es el instrumento más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, sobre todo cuando se trata de crear una preferencia del consumidor, convencerlo o lograr la compra. Esto se debe en gran medida a que la venta personal supone una relación inmediata e interactiva

entre dos o más individuos. Cada uno está en condiciones de observar las necesidades y características del otro muy de cerca y hacer al instante los ajustes; así, la venta personal permite la aparición de todo tipo de relaciones; un buen representante normalmente mantiene un interés personal por el bien del cliente si desea una relación prolongada; por otra parte, la venta personal hace que el comprador sienta cierta obligación por haber escuchado la conversación del vendedor y responda por lo menos con un gesto o expresión de agradecimiento. Cabe mencionar que la venta personal es uno de los instrumentos más costosos.

Promoción de Ventas

La promoción de ventas es una categoría que requiere un conjunto de instrumentos tales como calendarios, catálogos, directorios, concursos, demostraciones, artículos de obsequio, etc., que tienen en común las siguientes características: atraen y comunican, pues captan la atención y suministran información capaz de llevar el consumidor al servicio; crean un incentivo para comprar ya que ofrecen alguna concesión, aliciente o aportación que el consumidor aprecia; finalmente ofrecen una invitación explícita para hacer una transacción en el momento.

La promoción de ventas suele ser un instrumento para corto plazo a fin de estimular aumentos inmediatos en la demanda. Las investigaciones han demostrado que la promoción de ventas complementa la publicidad, por que produce respuestas mas rápidas en términos de ventas, sus efectos casi siempre son de corta duración y generalmente sirve para crear una preferencia prolongada.

Relaciones Públicas

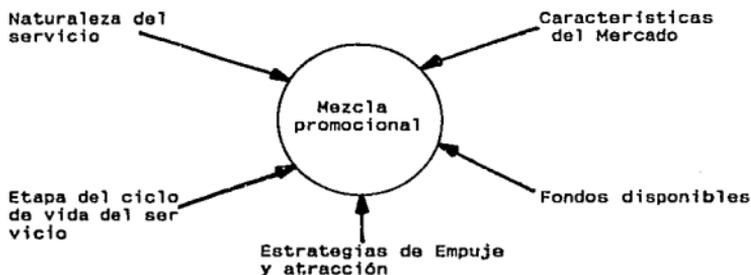
La mayoría de las empresas se preocupan por su imagen ante el público y a menudo invierten grandes sumas de dinero para crear una imagen positiva ante el consumidor.

También se considera publicidad la información pública acerca de una empresa o servicio que no se paga ni se coloca directamente en un medio informativo comercial aunque la buena publicidad es muy costosa, la publicidad negativa casi siempre es gratis, cuando una empresa tiene ejecutivos complicados en sobornos o incurre en otras acciones indeseables, el mundo se entera por los medios de comunicación. La mala publicidad, a menudo se puede contrarrestar mediante una auditoría de la responsabilidad social en donde se examinan las actividades de la

compañía deseables socialmente y las que tienen potencial para volverse publicidad negativa. Con buenas relaciones públicas, la administración de la empresa puede tomar la ofensiva y eliminar los orígenes de posibles problemas antes de que ocurran.

La mezcla promocional se ve influenciada por varios factores, a saber: la cantidad de dinero con que se cuenta para la promoción, la naturaleza del mercado, la naturaleza del servicio, la etapa del ciclo de vida del servicio y las estrategias de empuje y atracción. (fig 24)

Figura 24



Fondos Disponibles

El dinero o la falta de él, puede ser el factor más importante para determinar la mezcla para promoción. Una empresa con suficientes fondos puede hacer un uso más eficaz de la publicidad que aquella cuyos recursos financieros sean limitados. La falta de fondos puede incluso obligar a una organización a utilizar un método promocional menos eficiente.

Naturaleza del Mercado

La influencia que tiene la naturaleza del mercado se realiza por lo menos en 3 formas:

1. Alcance geográfico del mercado : La venta personal puede ser adecuada en un mercado local pequeño; pero a medida que el mercado se extiende geográficamente, hay que hacer mayor hincapié en la publicidad.
2. Tipo de clientes : En un mercado con un sólo tipo de clientes se requiere una mezcla promocional diferente al que tenga muchos grupos de clientes distintos. La venta personal será demasiada cara para llegar a un gran número de clientes; por otra parte, aún cuando una empresa venda a nivel nacional, quizá resulte que su mercado se encuentra concentrado en unos cuantos lugares. En este tipo de concentración de mercado, puede darse prioridad a la venta personal.
3. Concentración del mercado : Hay que considerar el número total de posibles compradores. Cuantos menos compradores potenciales haya, más eficaz será la venta personal en comparación con la publicidad.

Naturaleza del Servicio

Los servicios para el consumidor y los servicios industriales a veces requieren estrategias diferentes. Dentro de la primera categoría la mezcla promocional recibe un fuerte influjo ya sea por que al servicio se le considera casi siempre como un servicio de conveniencia, de comparación o una especialidad. Por lo que concierne a servicios industriales la estrategia conveniente es la venta personal ya que en ellos se requiere abundante servicio personal antes y después de la compra del servicio.

Etapa del Ciclo de Vida del Servicio

Las estrategias promocionales varían a lo largo del ciclo de vida del servicio. Si un servicio llega a la etapa de crecimiento en el ciclo de vida y obtiene distribución adecuada, se puede desplazar la mezcla promocional. A veces se requiere en cambio porque diferentes tipos de personas se convirtieron en parte importante del mercado objetivo; así, la estrategia varía si se encuentra en la etapa de introducción, de crecimiento, de madurez o en la declinación de ventas.

Estrategias de Empuje y de Atracción

Una estrategia de empuje significa que el productor dirigirá su promoción sólo a los intermediarios que sean el siguiente eslabón hacia adelante en ese canal de distribución. Cuando se recurre a una estrategia de atracción, el productor dirige el esfuerzo hacia los consumidores finales. En la práctica, las estrategias de empuje y atracción son métodos extremos. Rara vez una compañía aplica una de ellas en forma exclusiva. Además, no están limitados a los nuevos servicios. Si un servicio maduro no llega a su pleno potencial, se puede iniciar una estrategia agresiva ya sea de empuje o de atracción.

Implementación del Plan Promocional.

Un plan promocional incluye varios pasos :

1. Establecimiento de objetivos : Es imposible planear un programa promocional salvo que el gerente de mercadotecnia conozca las metas que trata de alcanzar. Hay que crear y utilizar los instrumentos promocionales en términos de una meta específica de "posición" para el servicio en cuestión.
2. Identificación del mercado objetivo: se debe definir en forma exacta cual es el segmento del mercado al cual desea llegar la organización con cierta campaña promocional.
3. Establecimiento del presupuesto : Por lo general se requiere la gerencia para definir la función de la promoción en la mezcla de mercadotecnia. La importancia que se le otorgue a la promoción determinará el presupuesto que será asignado para tal efecto.
4. Selección del mensaje : La gerencia debe preparar el "mensaje adecuado" para llegar al objetivo y la naturaleza del mensaje variará según sean las metas de la promoción.
5. Determinación de la mezcla promocional de acuerdo de análisis de los factores que influyen en esta mezcla: se determinará la mezcla promocional más conveniente.
6. Selección de la mezcla de medios : Según sea nuestro tipo de mercado meta, se hará una elección de los medios publicitarios que han de ser utilizados.
7. Medición de la eficacia : Si no se tiene alguna medida del resultado de las campañas promocionales.

8. Seguimiento y modificación de la campaña promocional : Después de medir el resultado de un esfuerzo promocional, puede ser necesario cambiar los planes. A menudo ocurren cambios en la mezcla promocional, la mezcla de medios, el mensaje, el presupuesto total para promoción o en la forma como se asigna el presupuesto.

CAPITULO 4

EMPRESAS DE SERVICIO FINANCIERO

4.1 Antecedentes

El sistema financiero mexicano es el conjunto de organizaciones, tanto públicas como privadas, a través de las cuales se llevan a cabo y se regulan las actividades de :

- a) Circulación de dinero
- b) Otorgamiento y obtención de créditos
- c) Realización de inversiones y
- d) Prestación de servicios bancarios.

Las actividades reguladoras son llevadas a cabo por instituciones públicas que reglamentan y supervisan las operaciones crediticias que se llevan a cabo y, por otro lado, definen y ponen en práctica la política monetaria general fijada por el Gobierno a través de su Secretaría del ramo.

Así, en nuestro país la entidad u órgano central de la organización financiera pública, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dentro de su estructura se hallan las entidades de operación dedicadas a la función ingresos y las destinadas a la función egresos, así como las entidades de registro contable y control.

El órgano principal de la función ingresos, es la Subsecretaría de Ingresos que elabora y ejecuta los programas de política fiscal respecto de ingresos federales, realizando los procedimientos destinados a su cobro.

Actúa auxiliada por varias Direcciones Generales que dependen de ella, entre los cuales tenemos a la Dirección General de Política de Ingresos, Dirección General de Recaudación, Dirección General de Informática de Ingresos, Dirección General de Fiscalización, Dirección General Técnica de Ingresos y la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública.

La organización para egresos, exige una distinción previa importante porque en nuestro sistema hay grandes áreas de decisión meramente discrecional, a pesar de las limitaciones de control apuntadas en las diversas leyes. Podemos así, encontrar órganos creadores de la política de egresos, fundamentalmente el Presidente de la República y los Secretarios de Estado.

En este renglón se debe :

- a) Elaborar y ejecutar los programas de política de egresos traduciéndolos en proyectos de presupuestos de egresos de la Federación o en Proyectos de Leyes relacionadas; y

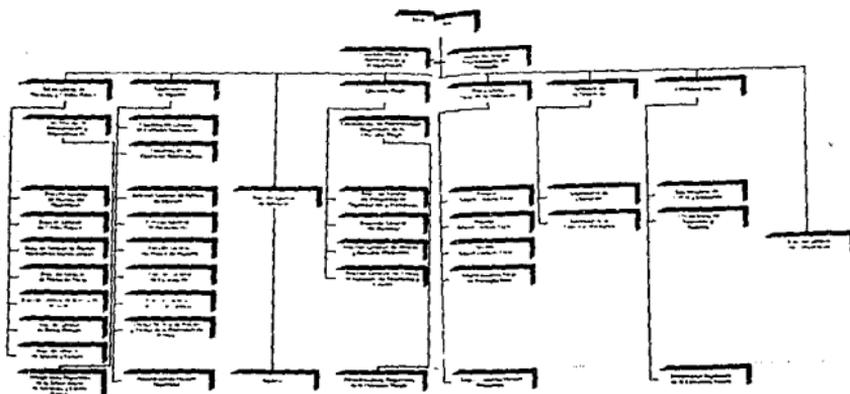
- b) Llevar un estricto control y vigilancia sobre la ejecución práctica del presupuesto de egresos federal según las leyes respectivas .

Así pues, la Comisión Interna de Administración y Programación junto con la Oficialía Mayor se auxilia de las siguientes direcciones generales: de Programación, Organización y Presupuesto; de Personal ; de Servicios y Recursos Materiales y de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores. Por su parte, el consejo Nacional de Financiamiento del desarrollo junto con la Procuraduría Fiscal de la Federación recibe apoyo de la primera segunda y tercera Subprocuraduría Fiscal y de la Subprocuraduría Fiscal de Investigaciones.

Los órganos pagaderos son la Tesorería de la Federación y sus organismos auxiliares, la Subtesorería de Operación y la Subtesorería de Control e Informática.

La Contraloría Interna se apoya en la Subcontraloría de Supervisión y Auditoría. Finalmente la Secretaría de Hacienda cuenta con una Dirección General de Comunicación. (Ver Fig. 25)

Figura 25 (Organigrama SHCP) Fuente: Diario Oficial de la Federación.

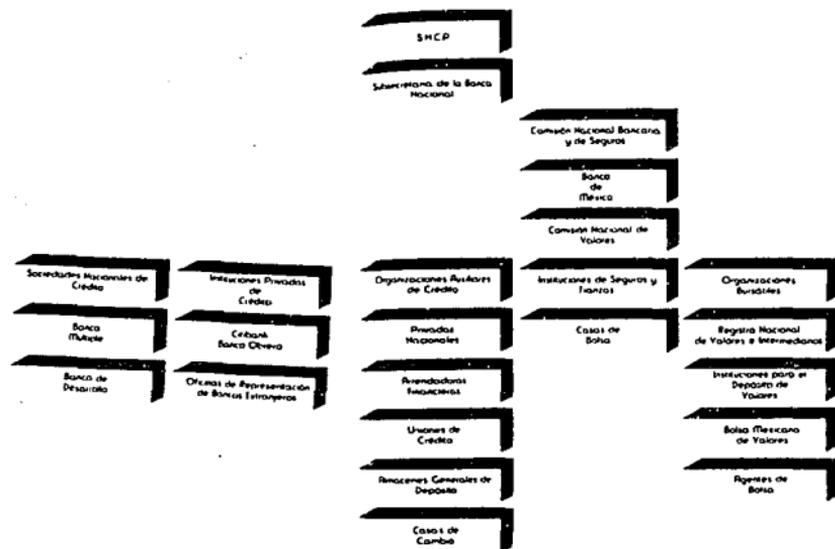


Una vez que hemos identificado la importancia que tiene la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como autoridad máxima del Sistema Financiero de México, que ejerce sus funciones a través de sus seis subdivisiones principales, procederemos a analizar la estructura del Sistema Financiero en México en el siguiente inciso.

4.2 Estructura

En el siguiente esquema podemos observar la estructura del Sistema Financiero Mexicano. (fig. 26)

Figura 26 Sistema Financiero Mexicano (Fuente: Asociación Mexicana de Bancos AMB)



Existen, tres organizaciones reguladoras y supervisoras :

1. Banco de México, cuyas principales funciones son el control de la emisión, la circulación monetaria y la regularización crediticia y cambiaria.
2. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, que regula la operación de las Instituciones Bancarias, de Seguros y Fianzas.
3. Comisión Nacional de Valores, que regula la operación del Sistema Bursátil.

También encontramos las Instituciones de Seguros y Fianzas y las Casas de Bolsa que son sociedades anónimas de capital variable o no, autorizadas por la Comisión Nacional de Valores para actuar como intermediarias en el mercado de valores.

Existen, además a nivel que podríamos llamar "operativo" otras organizaciones de cuya clasificación nos ocupamos a continuación:

Sociedades Nacionales de Crédito

Pueden ser de 2 tipos :

1. Instituciones de banca múltiple. Comúnmente conocidas como bancos. Llevan a cabo las siguientes operaciones:
 - Operaciones pasivas, constituidas por los depósitos que reciben.
 - Operaciones activas, que comprenden los préstamos que otorgan.Algunos ejemplos de este tipo de sociedades son el Banco de Comercio (Bancomer), Banco Nacional de México (Banamex) y otros.
2. Instituciones de banca de desarrollo.
Su actividad es fomentar o desarrollar un área específica de la economía. Son las siguientes:

Nacional Financiera SNC
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, SNC
Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC
Banco Nacional Pesquero y Portuario, SNC
Banco Nacional del Pequeño Comercio, SNC
Banco Nacional de Ejército, Fuerza Aérea, y Armada, SNC
Banco Nacional de Crédito Rural, SNC

Existen 12 bancos regionales de crédito rural que, con este último banco como accionista principal, conforman un sistema.

El nombre de todos ellos comienza con "Banco de Crédito Rural" y se diferencia por la región en la que se ubican: Centro-Norte, Golfo, Istmo, Noroeste, Norte, Pacífico-Norte, Centro-Sur, Occidente, Pacífico-Sur, Peninsular y Centro.

Instituciones Privadas de Crédito Propiedad de Entidades Privadas

1. Banco Obrero propiedad de la Confederación de Trabajadores de México (CTM)
2. Citibank, Sucursal en México de un Banco Extranjero.
El Citibank (Banco Estadounidense) es el único Banco extranjero que tiene concesión para operar en el país como institución de depósito, pero sólo pueden hacer depósitos ciudadanos extranjeros o empresas nacionales que hayan contratado créditos.
3. Oficinas de representación de Bancos Extranjeros.
Es importante hacer notar que son oficinas de representación y no sucursales. Existen 117 Bancos Extranjeros con representación en el país, cuyas principales funciones son:
 - Enlace para la administración de créditos.
 - Promover programación de inversión o coinversión
 - Análisis de las condiciones políticas, económicas y sociales de México para regular la administración de créditos.
 - Relaciones con instituciones gubernamentales y privadas.

Organizaciones Auxiliares de Crédito

Estas pueden ser privadas o nacionales:

1. Arrendadoras Financieras
2. Uniones de Crédito
3. Almacenes Generales de Depósito
4. Casas de Cambio

Instituciones de Seguros Y Fianzas

También pueden ser nacionales o privadas:

1. Registro Nacional de Valores e Intermediarios:
Organismo que lleva un control de los valores (documentos) e intermediarios (casas y agentes de bolsa) que intervienen en el mercado de valores y que deben contar con autorización de la Comisión Nacional de Valores para poder participar en el mercado

bursátil.

2. **Instituciones para el Depósito de Valores:**
Sociedades anónimas autorizadas por la Comisión Nacional de Valores que se negocian en el mercado bursátil, facilitan al evitar que los títulos cambien físicamente de manos en las operaciones que con ellos se efectúan; una de sus principales funciones es llevar un registro de las operaciones y de las personas físicas o morales propietarias de los títulos, según las transacciones se realicen.
3. **Bolsa Mexicana de Valores:**
Institución que dispone de las instalaciones y sistemas que permiten la compra y venta de los valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios. Publica información acerca de las operaciones, las supervisa y realiza otras actividades complementarias.
4. **Agentes de Bolsa:** Son las personas físicas autorizadas a fungir como intermediarios en la Bolsa de Valores.

4.3 Constitución y organización de la banca

Para la constitución de un Banco, es preciso reunir tres elementos fundamentales que son : la concesión que otorga el Gobierno Federal. En seguida, vendrán las aportaciones económicas de los accionistas que integran la sociedad y por último la protocolarización y registro de los Estatutos Sociales, elevados a nivel de escritura constitutiva.

El artículo .8 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares establece que solamente podrán disfrutar de concesión las sociedades constituidas en forma de Sociedad Anónima de Capital Fijo o Variable.

La organización de un banco descansa fundamentalmente en el establecimiento de diversos departamentos cada uno con funciones específicas, entre los que destacan los que intervienen en la captación e inversión de los recursos con los cuales opera la Institución de Crédito. Adicionalmente, existen otros departamentos que se dedican a la atención de los demás servicios que se prestan a la clientela.

Como toda sociedad anónima el órgano supremo de un Banco lo constituye la Asamblea de Accionistas, con sus órganos de Administración y Vigilancia, representados por el Consejo de Administración y Comisarios; además de las áreas administrativas y ejecutivas, existe la función de Control e Información de las operaciones en las que participa la Contraloría, la Auditoría Interna y la Contabilidad.

Asamblea de Accionistas: Es el órgano supremo de la sociedad. Las asambleas pueden ser ordinarias y extraordinarias. En las asambleas ordinarias se deberá discutir, aprobar o modificar el balance, nombrar al administrador o consejo de administración y a los comisarios y determinar los honorarios correspondientes a los administradores y comisarios, cuando no hayan sido fijados en los estatutos.

Las asambleas extraordinarias tratan cualquiera de los siguientes asuntos:

Prórroga de la duración de la sociedad, disolución anticipada de la sociedad, aumento o reducción del capital social, cambio de objeto de la sociedad, cambio de nacionalidad de la sociedad, transformación de la sociedad, fusión con otra sociedad, emisión de acciones privilegiadas, de acciones de goce y de bonos, cualquier modificación del control social y los asuntos para los que la Ley o el contrato social exijan un quórum especial.

Consejo de Administración: El número de administradores de una sociedad anónima que opere como banco no podrá ser inferior a 5 y actuarán constituidos en Consejo de Administración. El Consejo debe enviar una copia certificada de los balances anuales a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, además una copia certificada del Acta de la junta del Consejo de Administración en que haya sido aprobado, un informe general sobre la marcha de los negocios de la sociedad y el dictamen del Comisario en donde se incluyan las conclusiones debidamente razonadas de la situación financiera de la sociedad.

Comisario: La vigilancia de la sociedad estará a cargo de uno o varios comisarios, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad. Deberán exigir a los administradores una balanza mensual de comprobación de todas las operaciones efectuadas, inspeccionar por lo menos una vez al mes los libros y papeles de la sociedad así como la existencia en caja. Intervenir en la formulación y revisión del balance anual, convocar a asambleas ordinarias de accionistas cuando lo consideren pertinente, asistir con voz pero sin voto a las asambleas de accionistas, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.

Contraloría: Es el área que supervisa el aspecto financiero de las empresas. Aprueba y controla toda clase de erogaciones. Tiene bajo su control al Departamento de Contabilidad, prepara informes y estados para la toma de decisiones por parte de los directivos. También se encarga de planear y conocer los resultados de la auditoría interna, interviene en la elaboración de presupuestos, su control y corrección de las desviaciones, y en la determinación de los resultados para efectos fiscales.

Auditoría Interna: Su objetivo básico es la revisión de las operaciones de la Institución, cuidando que se estén cumpliendo con todos y cada uno de los objetivos que persigue el Control Interno, por tanto deberá vigilar que exista una adecuada protección de los activos, una información financiera veraz y oportuna, un incremento en la eficiencia de las operaciones y vigilancia en las políticas establecidas por la Dirección.

El trabajo del auditor interno puede llevarse a efecto con base en programas de auditoría previamente delineados, bien sean generales o detallados, estándar o específicos que servirán para evaluar los resultados de dicha labor.

Por control interno se entiende " El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada, se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operaciones y la adhesión de las políticas prescritas por la dirección" ²²

²² Farias, G. Pedro y Pérez H. José. Avance Objetivo de la Contabilidad Bancaria. p. 57. México. Ed. Géminis. 1981

En resumen puede decirse que los objetivos del control interno son : eficiencia, protección, e información.

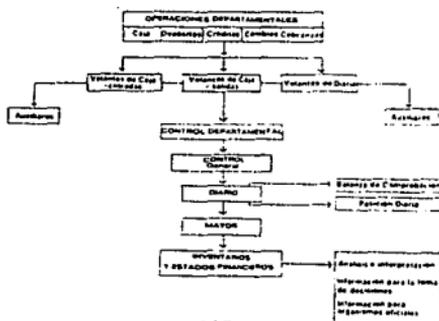
Sistema de Contabilidad : El sistema de contabilidad en un Banco se apoya en la formulación de fichas o volantes en las que participan todos los departamentos en que se divide. Dichos departamentos producen durante el día los volantes que son necesarios para el registro de las operaciones.

Las fichas que se formulan diariamente se clasifican por cargos y abonos y a su vez por cuentas, anotandose en una hoja llamada "Control Departamental". Una vez que el departamento comprobó sus operaciones, envía su "Control Departamental" con los volantes de caja o diario que produjo, al departamento de contabilidad que maneja el "Control General" en donde se centraliza toda la documentación contable. La hoja de "Control General" que resume el movimiento diario representa una balanza de movimientos que es la que toma como base el Departamento de Contabilidad para afectar en forma concentrada el Diario General, posteriormente, se harán los pases en forma concentrada al Libro Mayor.

La Balanza de Comprobaciones de un Banco se obtiene directamente de la propia hoja de "Control General", además se obtiene lo que en el medio bancario se conoce como posición, ya que en las Instituciones de Crédito es preciso que los directivos conozcan diariamente cual es la situación que guardan determinados renglones de la Balanza de Comprobación tales como saldos en caja, bancos, remesas, valores, créditos, depósitos, moneda extranjera, etc. a fin de que se puedan tomar las decisiones que su examen y evaluación requiera con la oportunidad debida.

De la Balanza de Comprobación se obtienen los estados financieros que finalmente se asientan en el Libro de Inventarios y Balances. (Ver Fig. 27)

Figura 27



4.4 Operaciones bancarias

Como se mencionó en el inciso anterior, un banco es una institución de crédito que requiere de una concesión del Gobierno Federal, para poder realizar las operaciones que la Ley cataloga como actividades de banca y crédito.

En una forma más general, puede decirse que un banco es un punto de contacto entre personas que le confían su dinero y personas que lo solicitan a base de créditos. Se trata de entidades constituidas por Ley, como Sociedades Anónimas, que ejercen el crédito en forma masiva y profesional, de ahí que también se les conozca como Instituciones de Crédito.

La característica básica de toda Institución de Crédito es el papel de intermediación que desempeñan: captan por una parte recursos del público y los ponen a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o consumo.

De lo anterior se desprende que toda Institución de Crédito (banco), practica básicamente dos operaciones, a saber: captación de recursos e inversión de recursos. Dichas operaciones dan nacimiento a lo que se conoce como operaciones activas y operaciones pasivas.

Las operaciones pasivas son aquellas que realiza un banco para allegarse dinero, esencialmente de público en general, por lo que se convierte en deudor de las personas que se lo facilitan, es decir, constituye la obligación que el banco contrae por los fondos que se obtienen de diversas procedencias. Entre las operaciones pasivas de mayor importancia tenemos las siguientes:

1. Depósitos a la Vista
2. Depósitos a Plazo
3. Depósitos de Ahorro
4. Emisión de Bonos Bancarios
5. Títulos de Capitalización

Las operaciones activas son aquellas que realiza el banco al invertir, tanto los recursos propios, como los ajenos que maneja.

Entre las operaciones activas más importantes se pueden citar las siguientes:

1. Inversiones en Valores
2. Descuentos
3. Préstamos Quirografarios
4. Préstamos Prendarios
5. Créditos Simples y en Cuenta Corriente
6. Créditos de Habilitación y Avío
7. Créditos Refaccionarios
8. Créditos Comerciales

En resumen, se trata de la función de intermediación que lleva a cabo el banco al recibir por una parte los recursos de su clientela y efectuar por la otra la inversión productiva de dichos recursos. Es lógico que en los créditos que concede aplique determinado tipo de interés, cuyo rendimiento le servirá para recuperar sus gastos operativos.

A continuación tenemos una breve explicación de las operaciones pasivas y activas anteriormente citadas.

Operaciones Pasivas

Depósitos a la Vista

Se trata de depósitos sin causa de intereses, que pueden ser retirables a la vista mediante la expedición de los títulos de crédito denominados cheques.

Depósitos a Plazo

Se pueden clasificar como sigue:

- a) A plazo fijo.
- b) A plazo retirables en días pre-establecidos.
- c) Préstamos de Empresas y Particulares

Las características de plazos, tasas, sobre tasas y documentación, se encuentran reglamentadas por parte del Banco de México, sin embargo, éstas se encuentran sujetas a cambios constantes como consecuencia de las diferentes etapas inflacionarias en las que participan el mercado interno y externo, por lo que no se pueden establecer en forma fija, de ahí que el ritmo de productividad de dichos valores se establezca en forma semanal y mensual.

Depósitos de Ahorro

Son los depósitos bancarios de dinero con interés, hasta de \$500,000 cuyos intereses serán capitalizables con una periodicidad de seis meses.

Bonos Bancarios

En el Artículo 46 bis 2 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares se establece que: "Los bonos bancarios y sus cupones serán títulos de crédito a cargo de la sociedad emisora y producirán acción ejecutiva respecto a la misma, previo requerimiento de pago de notario". Deberán contener la mención de ser bonos bancarios; la expresión del lugar y del día, mes y año en que se suscriban; la denominación de la institución emisora; el capital pagado de la misma y sus reservas de capital; el importe de la emisión con especificación del número, el valor nominal de cada bono y la moneda en que se emitan; el tipo de interés que devengarán, los plazos para el pago de intereses y de capital; las condiciones y las formas de amortización; el lugar de pago; los plazos o términos y condiciones del acto de emisión y la firma de la entidad emisora.

Títulos de Capitalización

El Artículo 128 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares establece que "La entrega puntual de las primas pactadas en los contratos o pólizas de capitalización, constituye al suscriptor en el derecho a recibir el capital estipulado en el plazo señalado o anticipadamente si su título resultase favorecido en algunos de los sorteos cuando se hubiere convenido la capitalización anticipada por este sistema.

Operaciones Activas

Inversiones en Valores.

Pueden ser de dos tipos: Renta Fija y Renta Variable.

Por valores de renta fija se entiende aquellos que producen un rendimiento fijo (interés); es decir, desligado de las utilidades que pueda obtener la sociedad emisora y representan la parte exacta de un crédito colectivo a cargo de la empresa que los emite. Como ejemplo tenemos: bonos y cédulas hipotecarias, obligaciones hipotecarias, etc.

Por valores de renta variable se entiende aquellos valores cuyo rendimiento está en función de las utilidades que obtenga la sociedad emisora. El clásico valor de renta variable es la acción y su productividad se conoce como dividendo.

Descuento

Es la operación que permite a los clientes de un banco allegarse recursos en forma anticipada endosando al propio banco los documentos provenientes de la venta de sus mercancías pagando por este hecho intereses que se calculan tomando en cuenta la fecha del descuento y la del vencimiento de los documentos.

Préstamos Quirografarios

Es la operación de crédito cuyo pago se garantiza con la firma del deudor estampada en un documento. Se supone que el banco concede un préstamo de esta naturaleza cuando previamente a llevado a cabo un estudio de la solvencia y capacidad de pago del deudor y que en su caso, ya se ha formado una experiencia de pago satisfactoria para llegar al convencimiento de que como respaldo del préstamo, solo basta la firma de su cliente.

Préstamos Prendarios

Como su nombre lo indica, existe una prenda que respalda la operación por lo que esta clase de créditos se clasifican como préstamos con garantía real. El préstamo se fija en un porcentaje (70%) del valor de las garantías y para dar mayor agilidad a la operación, es común que se opere a base de la negociación de Certificados de Depósitos y Bonos de Prenda, desligándose la Institución de Crédito (banco o financiero) de la custodia de la garantía al quedar ésta bajo responsabilidad de un Almacén General de Depósito.

Créditos Simples y en Cuenta Corriente

El crédito simple es aquel que se respalda por medio de un Contrato de Apertura de Crédito en el que se fija determinada cantidad y el acreditado puede hacer disposiciones hasta agotarla en el plazo estipulado en el contrato.

El crédito en Cuenta Corriente se respalda mediante la celebración de un Contrato de Apertura de Crédito con base en el cual el acreditado hace disposiciones de acuerdo con sus necesidades de financiamiento, estableciéndose una verdadera cuenta corriente en la que existen remesas recíprocas de las partes, pudiendo disponerse del saldo dentro de la vigencia del contrato.

En ambos casos puede pactarse que el crédito se respalde con garantía personal, que le otorga el propio deudor con su propia firma en el contrato y en los documentos que suscribe al hacer las disposiciones; con garantía real, que se constituye mediante depósito de determinados bienes o mercancías en un Almacén General de Depósito o con garantía colateral que se establece a través del endoso de títulos de crédito suscritos a favor del deudor, que pueda cobrar el banco y aplicar al crédito.

Créditos de Habilitación o Avío

En este caso el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito precisamente en la adquisición de las materias primas y materiales, y en el pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de su empresa y quedará garantizado con las materias primas y materiales adquiridos y con los frutos, productos o artefactos que se obtengan con el mismo crédito, aunque estos sean futuros o pendientes.

Créditos Refaccionarios

En este caso, el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito en la adquisición de aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos o animales de cría; en la realización de plantaciones de cultivos cíclicos o permanentes; en la apertura de tierras para el cultivo; en la compra de instalación de maquinaria y en la construcción o realización de obras necesarias para el fomento de la empresa del acreditado.

Créditos Comerciales

A través de Créditos Comerciales se lleva a cabo la importación de diversos bienes o mercancías del extranjero cuya internación a nuestro país esté permitida. Por medio de esta operación se establece un crédito a favor de un proveedor del extranjero por cuenta del importador y por conducto de una Institución de Crédito. El crédito desde luego, se establece en la moneda del país en el que se pretende hacer la importación.

**4.5 Reglamento de empleados bancarios.
Operaciones contingentes, accesorias y de servicios.**

Reglamento de Trabajo

Las relaciones de trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, están reguladas por el Reglamento de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Este reglamento, regula los aspectos que a continuación se listan. Sus capítulos se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- I. Del personal de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- II. Escalafones y tabuladores
- III. Salarios y gratificaciones
- IV. Jornada de trabajo, horas extras, vacaciones, despido, etc.
- V. Prestaciones de carácter cultural.
- VI. Prestaciones de carácter social.
- VII. Prestaciones de carácter económico.
- VIII. Procedimiento administrativo de conciliación.
- IX. Disposiciones generales.
Artículos transitorios.

Desde luego que este reglamento funciona como base para la regulación de los empleados de Instituciones de Crédito, pero cada una de ellas cuenta además con reglamentos internos que varían de una Institución a otra según las necesidades específicas de cada caso.

Operaciones Contingentes, Accesorias y de Servicios

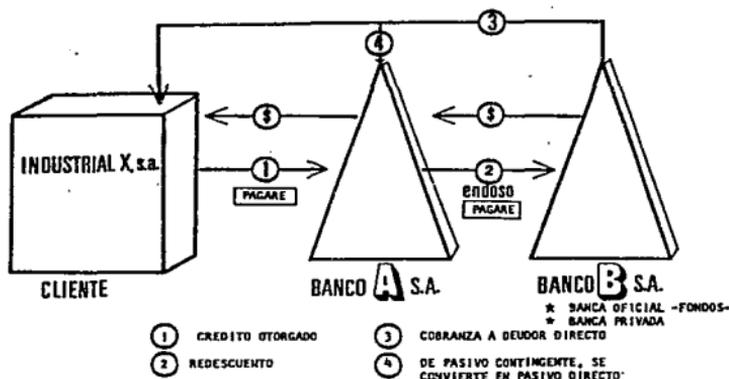
Para finalizar este capítulo, se estudiarán otras operaciones llamadas contingentes, accesorias y de servicios que se pueden encontrar en las Instituciones de Crédito adicionalmente de las anteriormente mencionadas.

Estas operaciones son redescuento, avales, cobranzas, custodia y administración de valores, cheques de viajero, cajas de seguridad, compra venta de divisas y cambios de moneda, situación de fondos y tarjetas de crédito.

Redescuento

Esta operación consiste en endosar los documentos de la cartera de créditos de un banco, es decir, ceder más adelante los títulos que respaldan las operaciones originalmente contratadas con su clientela. (Ver Fig. 28)

Figura 28



Avales

Aval es el medio por el cual se garantiza en todo, o en parte el cumplimiento de una obligación contraída por un tercero. El aval se hace constar en el propio documento o en hoja que se le adhiera. Se expresa con la fórmula "por aval" u otra equivalente y debe llevar la firma de quien lo presta. Legalmente, la sola firma en el documento puede tenerse como aval, en algunos casos.

Cobranzas

Como un servicio adicional de las Instituciones de Crédito y en especial los bancos de depósito, están facultados para recibir de su clientela o sucursales documentos para su cobro, siguiendo al efecto las instrucciones que reciben de su propia clientela.

Por este servicio, los bancos cobran una comisión de acuerdo a tabulaciones especiales elaboradas bajo condiciones aceptadas por la práctica bancaria, que bien pueden ser a base de una cuota fija o bien aplicando un porcentaje sobre el total de los documentos para que reciban su cobro.

Custodia y Administración de Valores

Las Instituciones de Crédito pueden recibir de sus clientes títulos de crédito, o bien, otro tipo de valores o bienes que por su naturaleza sean accesibles para su guarda, custodia o administración, de acuerdo con lo que se estipule en los contratos que para tal fin se formulen. Este servicio satisface necesidades en orden práctico en las Sociedades Financieras y Sociedades de Crédito Hipotecario, por lo que respecta a la custodia y administración de los bonos, ya que una buena parte de los inversionistas encomiendan a estas instituciones la custodia de los títulos que adquieren.

La administración de los valores comprende el cobro o canje de los mismos al resultar estos amortizados, el cobro de los intereses que devenguen y su inversión periódica o manejo de acuerdo con las instrucciones que reciban del inversionista.

Cheques de Viajero

Los cheques de viajero son expedidos por el librador a su propio cargo y pagaderos por su establecimiento principal o por las sucursales o los corresponsales que tenga en la República o en el extranjero. Los cheques de viajero serán precisamente nominativos. El que pague el cheque deberá verificar la autenticidad de la firma de este que aparezca certificada por el que haya puesto los cheques en circulación.

Cabe hacer resaltar la utilidad que representan los cheques de viajero para las personas que por diversos motivos se ven precisadas a viajar, pues les evita los riesgos que significa llevar materialmente el dinero, pudiendo hacerlos efectivos en otros países, a través de sucursales, agencias o corresponsales de los bancos emisores, o incluso en los hoteles o centros comerciales de importancia.

Cajas de Seguridad

Como un servicio adicional para su clientela, los bancos de depósito ofrecen el uso de cajas de seguridad, pudiendo el usuario, mediante una renta previamente convenida, disponer de la misma para el resguardo de sus documentos, valores, efectos personales, etc., y respecto de las cuales el banco no tiene ninguna ingerencia. Su manejo por lo general, es a base de dos cerraduras, una de las llaves la conserva el cliente y la otra queda en poder de la Institución.

El servicio de cajas de seguridad, obliga a la Institución que lo presta, contra el recibo de las pensiones o primas estipuladas, a responder de la integridad de las cajas y mantener el libre acceso a ellas en los días y horas que se señalan en las condiciones generales respectivas.

Compra y Venta de Divisas y Cambios de Moneda

Se trata de un servicio adicional que prestan los bancos a su clientela a través de un departamento especializado de cambios, que además interviene en la compra y venta de oro. Este departamento ha cobrado bastante importancia debido a las fluctuaciones que sufren las divisas extranjeras y a la cambiante cotización mundial del oro.

Su manejo debe ser objeto de una supervisión constante y cuidadosa, pues los tipos de cambio y las cotizaciones aludidas pueden sufrir variaciones significativas en ocasiones en el mismo día, por lo que es recomendable se tomen las medidas de seguridad que una sana práctica financiera y económica aconseja.

Situación de Fondos

Se trata de un servicio complementario que prestan los bancos a su clientela, que se realiza a través de la venta de giros sobre el país o sobre el extranjero, percibiendo los bancos una comisión por su expedición. En el aspecto inverso, los bancos realizan la compra de giros y el pago de los que son a su cargo.

En el ámbito de los negocios, la generalidad de las empresas utilizan el servicio que proporcionan los bancos consistiendo de la expedición de giros para situar fondos de una plaza o otra del país o del extranjero, tomando en cuenta el bajo costo del servicio, su seguridad y el tiempo que tarda en operarse las traslación de los fondos.

En el medio comercial se considera normal que una situación de fondos del Distrito Federal a plazas del interior de la República se opere entre cinco y quince días u sobre plazas del extranjero puede ser razonable un plazo de veinte a treinta días.

Tarjetas de Crédito

Las tarjetas de crédito bancarias facilitan al usuario la adquisición de bienes de consumo duradero y la de otros bienes y servicios no especificados mediante le otorgamiento de crédito por parte del banco que la proporciona.

Las tarjetas de crédito deben expedirse siempre a nombre de una persona física, serán intransferibles y deberán contener:

- I. La mención de ser tarjeta de crédito.
- II. La nominación del banco que la expide.
- III. Un número seriado para efectos de control.
- IV. El nombre y muestra de la firma del titular.
- V. La fecha del vencimiento.
- VI. La mención de que el uso de la tarjeta esta sujeto a las condiciones establecidas en el contrato de apertura de crédito correspondiente.
- VII. El límite autorizado para cada compra, el cual podrá asignarse en clave.

Para finalizar este capítulo es muy importante mencionar que a partir de julio de 1990, la Ley Reglamentaria de Servicio Público misma que regía a las Instituciones bancarias en México es sustituida por La "Ley de Instituciones de Crédito", así mismo, a partir de esta fecha se empieza a hablar de la reprivatización de los bancos, fenómeno que se encuentra en proceso actualmente en una etapa de ajuste y cambios tales como son una nueva estructura en el sistema financiero mexicano aún no definida y la fusión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la Secretaría de Programación y Presupuesto aún no concretada.

CAPITULO 5

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 Metodología, técnicas de obtención de información

Para poder elaborar un modelo de operación que realmente ayude a optimizar resultados en las empresas de servicio financiero resulta indispensable conocer el punto de vista de las partes involucradas directamente en el servicio: cliente, empleado y autoridades.

Primeramente y en base a una investigación documental, se realizó un diagnóstico de necesidades, identificándose ciertos problemas o situaciones particulares a partir de las cuales se plantean las hipótesis a ser comprobadas o rechazadas. Para tal efecto se eligieron los métodos de observación y la aplicación de cuestionarios como técnicas de obtención de información. Se obtuvieron muestras a partir de los universos a las cuales se les aplicaron 3 cuestionarios diferentes, cuyos objetivos principales consisten en:

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO A CLIENTES: Determinar el grado de participación que tiene en el servicio financiero.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO A EMPLEADOS: Determinar el grado de actuación que tiene en el servicio financiero.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO A AUTORIDADES: Determinar el grado de actuación (influencia) que tienen en el servicio financiero.

A continuación se muestran los 3 cuestionarios que fueron aplicados.

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

CUESTIONARIO PARA CLIENTES BANCARIOS

DATOS GENERALES

Edad: menos de 20 () de 21 a 30 () de 31 a 40 () más de 41 ()
Sexo: M () F ()
Ocupación: Comercio () Industria () Empleado () Servicio ()
Pública () Privada ()

1.- ¿Con qué frecuencia acude usted al banco ?

- a) Una o 2 veces a la semana ()
- b) Una o 2 veces a la quincena ()
- c) Una o 2 veces al mes ()
- d) Otros _____ ()

2.- ¿Qué satisfactor espera del banco?

- a) Servicios Financieros ()
- b) Status ()
- c) Seguridad Económica ()
- d) Distracción ()
- e) Comodidad ()
- f) Otros _____ ()

3.- Acude usted a otro(s) banco(s) ?
SI () NO ()

CUAL (ES) OTRO (S):

- Banamex ()
- Serfin ()
- Comermex ()
- Atlántico ()
- Internacional ()
- Confia ()
- Somex ()
- Otros _____ ()

4.- ¿Porqué acude a este(os) otro(s) banco(s) ?

- | | |
|-------------------------------------------|-----|
| a) Cercanía | () |
| b) Buen servicio | () |
| c) Fácil acceso (estacionamiento) | () |
| d) Influencia Publicitaria | () |
| e) Influencia Familia o Amigos | () |
| f) Influencia de la Empresa donde trabaja | () |
| g) Tipos de servicio | () |
| h) Horario | () |
| g) Por tener contratados sus servicios | () |
| h) Cobrar cheques qua me expiden | () |
| g) Otros _____ | () |

5.- ¿Qué tipo de Operaciones realiza?

- | | |
|---------------------------------------------|-----|
| a) Depósitos y Retiros | () |
| b) Pago de Servicios (luz, agua, impuestos) | () |
| c) Inversiones | () |
| d) Compra y venta de divisas | () |
| e) Ahorro | () |
| f) Cuenta Maestra | () |
| g) Cuenta Empresarial | () |
| h) Otros _____ | () |

6.- Conoce cual es el procedimiento para la realización de cada uno de los siguientes servicios:

- | | |
|---------------------------------------------|------------------|
| | a) Completamente |
| | b) Lo necesario |
| | c) Lo ignoro |
| 1) Depósitos y Retiros | () |
| 2) Pago de Servicios (luz, agua, impuestos) | () |
| 3) Inversiones | () |
| 4) Compra y venta de divisas | () |
| 5) Ahorro | () |
| 6) Cuenta Maestra | () |
| 7) Cuenta Empresarial | () |
| 8) Otros _____ | () |

7.- ¿Cómo fue que se entero de este (os) procedimiento (s)?

- a) Observando e imitando a otras personas ()
- b) Por instrucción de los empleados que le atienden ()
- c) Por instrucción de amigos o familiares ()
- d) Otros (especifique) _____ ()

8.- ¿Conoce algún Reglamento de Operación para realizar algún servicio?

SI () NO ()

¿De qué operación? _____

9.- El trato que recibe por parte de los empleados:

a) ¿Es igual para todos los servicios?

SI () NO ()

b) ¿Varía mucho en comparación con el trato que usted recibe de los empleados de otro banco?

SI () NO ()

c) ¿De una sucursal es igual al que recibe de los empleados de otra sucursal de Bancomer?

SI () NO ()

10.- Ordene numéricamente según la importancia lo que usted espera del servicio en un banco

- () Eficiencia (no errores)
- () Rapidez
- () Trato amable
- () Ambiente
- () Fácil Acceso
- () Otros _____

11.-¿Cuál de las siguientes características personales le agradaría que tuvieran los empleados bancarios que le atienden. Ordene según la importancia

- () Presentación
- () Físico
- () Trato amable
- () Conocimientos
- () Habilidades
- () Carácter
- () Paciencia
- () Criterio
- () Honradez
- () Diplomacia
- () Sea accesible
- () Otro _____

12. ¿Le agrada que los empleados estén uniformados?

SI () NO () ME ES INDIFERENTE ()

13. ¿Haría algún cambio en la distribución interna de la sucursal?

SI () NO ()

Porqué _____

14.- ¿Alguna vez ha hecho alguna sugerencia (verbal o escrita)?

SI ()

¿Obtuvo respuesta? SI () NO ()

NO ()

Porqué _____

15.-¿Qué tan importante es para Ud. el sentido del humor en el servicio?

	Importancia				
	Mucho	Poco	Nada	Molesta	
1) En Publicidad	()	()	()	()	()
2) En el servicio	()	()	()	()	()

16.-¿En qué medida influye la publicidad para que Ud. acuda a este banco ?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

17.-¿Qué medio es el de mayor influencia para Ud? Ordene numéricamente

Medios externos:

- | | |
|-------------|-----------------|
| Radio () | Periódico () |
| T.V. () | Otros _____ () |
| Revista () | |

Medios internos:

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| Video () | Pizarra electrónica () |
| Folleto () | Otros _____ () |
| Fotomurales () | |

18.-¿Qué tanto influyen en Ud. las condiciones para sentirse agusto en el banco?

	Mucho	Poco	Nada	No lo he considerado
a) Ambiente	()	()	()	()
b) Seguridad	()	()	()	()
c) Decoración	()	()	()	()
d) Modernidad	()	()	()	()
e) Otros clientes	()	()	()	()
f) Estacionamiento	()	()	()	()
g) Autoridades	()	()	()	()
h) Empleados	()	()	()	()
i) Iluminación	()	()	()	()
j) Otros _____	()	()	()	()

19.-¿Consulta los folletos y trípticos que emite el Banco?

SI () NO ()

Cuales _____

Porque _____

20.-Los sistemas de seguridad control y operación le parecen:

- a) Buenos ()
- b) Molestos y Engorrosos ()
- c) Le son indiferentes ()
- d) Otro _____ ()

21.-¿Llega Ud. a conocer a los empleados y familiarizarse con ellos ?

- a) SI ()
Cree que sea bueno? SI () NO ()
porque _____
- b) NO ()
¿le interesa? SI () NO ()
porque _____

22.-Qué le gustaría a usted que la institución realizara para :

- a) Informarle acerca de la variedad de servicios _____

- b) Orientarle en como participar en las distintas operaciones

- c) Evitar demoras _____

- d) Mejorar el servicio en general _____

- e) Ser mas justos en cuanto al servicio _____

23.-¿El reconocimiento, status, poder, influencia, es para Ud. en el servicio ?

- a) Indispensable ()
- b) Bueno ()
- c) Indiferente ()
- d) Innecesario. ()

24.-¿Influye en su participación el mal humor, flojera o malos modales del empleado al servirle?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Algunas veces ()

25.-¿Todas las operaciones que realiza requieren del mismo nivel de participación (llenar formatos, proporcionar datos, firmar documentos, etc)?

SI () NO ()

Porque _____

26.-En caso de contestar la pregunta anterior negativamente, por favor indique cuáles son las operaciones que requieren de mayor nivel de participación y porqué _____

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

DATOS GENERALES

Edad: Menos de 20 () de 21 a 30 () de 31 a 40 () Más de 41 ()

Sexo: M () F ()

Nivel Máximo de Estudios: ()

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Preparatoria
- d) Universidad
- e) Otros _____

Puesto _____

Antigüedad En el puesto () En el Banco ()

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 8 años
- d) Más de 8 años

1.- ¿Cómo aprendió a realizar las actividades que desempeña en su puesto? ()

- a) Capacitación por parte de la empresa
- b) Practica (profesional)
- c) Imitación (repetición)
- d) En la escuela ()
 - 1) Preparatoria
 - 2) Técnico
 - 3) Universidad
 - 4) Otros _____

2.- ¿Las funciones de su puesto se encuentran definidas en el Manual de Operaciones? ()

- a) Sí
- b) No
- c) Lo ignoro

3.- ¿Qué tanto influye la participación del cliente en sus funciones?

- a) 100% () e) 20% ()
- b) 80% () f) 0% ()
- c) 60% ()
- d) 40% ()

4.- ¿Alguna vez ha sugerido algún cambio en el procedimiento?

SI () NO ()

a quien _____

cuál _____ porque _____

5.- ¿De esa sugerencia obtuvo respuesta?

SI () positiva () NO ()

negativa ()

6.- ¿Tiene que esforzarse por " actuar " como una personificación, al desempeñar su trabajo, es decir, tiene que comportarse de cierta manera diferente a la que normalmente tendría frente a las personas si no las estuviese sirviendo? ()

a) Nada (soy igual en el trabajo que fuera de el)

b) Algo (solo en determinadas situaciones cambio)

c) Totalmente (soy otro)

7.- Si está de mal humor, con flojera o desanimado, ¿lo externa al cliente? ()

a) Sí

b) Algunas veces

c) No

porque _____

En que casos _____

Le afecta a su puesto _____

8.- Los clientes en general, ¿se comportan de la misma manera con usted?

SI () NO ()

¿Cuál es la diferencia y qué hace ?

9.- Su comportamiento ante los clientes, ¿es de la misma manera para todos?

SI () NO ()

porque _____ y en que casos _____

10.- ¿Existe algún Reglamento en el que se base para realizar su trabajo?

SI () NO () NO SE ()

11.- ¿Este Reglamento llega a afectar la participación del cliente?

SI () NO ()

¿En que forma? _____

12.- ¿Conocen este Reglamento los clientes que son afectados por el?

SI ()

¿Por que medio? _____

NO ()

¿Porqué? _____

13.- ¿Considera que la información al cliente es la adecuada en cuanto a conocimiento de la participación que tiene dentro de las operaciones a realizar?

SI () NO ()

porque _____

¿En dónde esta el error del sistema de información? _____

14.- En la siguiente escala, ¿qué participación tiene el cliente en las actividades que desempeña? ()

- | | |
|----------|---------|
| a) 100 % | d) 40 % |
| b) 80 % | e) 20 % |
| c) 60 % | f) 0 % |

15.- ¿Cuáles son los principales elementos y recursos que necesita ud. para brindar un servicio eficiente?. Ordene numéricamente.

RECURSOS

- a) Materiales ()
b) Técnicos ()
c) Humanos ()
d) Otros ()
-

ELEMENTOS

- a) Conocimientos ()
b) Habilidades ()
c) Amabilidad ()
d) Cultura ()
e) Carácter ()
f) Paciencia ()
g) Criterio ()
h) Diplomacia ()
i) Accesibilidad ()
j) Honradez ()
k) Otros _____ ()

16.- ¿Qué tanto influyen en ud. las condiciones físicas como: ambiente () música () seguridad () equipo? ()

- a) 100 b) 80 c) 60 d) 40 e) 20 f) 0 %

17.- ¿Qué desarrollo personal considera tener en la institución? ()

- a) Amplio (puedo hacer carrera aquí)
b) Suficiente (cumple con mis expectativas)
c) Poco (probablemente cambie de empleo en el futuro)

18.- La institución promueve: (Ordene numéricamente)

- a) Desarrollo Personal ()
- b) Desarrollo Profesional ()
- c) Integración Grupal ()
- d) Valores Sociales ()
- e) Reunión Familiar ()
- f) Actividades Sociales ()
- g) Actividades Deportivas ()
- h) Otras_____ ()

¿Usted cual de las anteriores ha aprovechado? _____

19.- ¿En qué porcentaje considera que su trabajo requiere de:

	100%	80%	60%	40%	20%	0%
a) Conocimientos	()	()	()	()	()	()
b) Habilidades	()	()	()	()	()	()
c) Amabilidad	()	()	()	()	()	()
d) Cultura	()	()	()	()	()	()
e) Carácter	()	()	()	()	()	()
f) Paciencia	()	()	()	()	()	()
g) Criterio	()	()	()	()	()	()
h) Diplomacia	()	()	()	()	()	()
i) Accesibilidad	()	()	()	()	()	()
j) Honradez	()	()	()	()	()	()
k) Otros_____?	()	()	()	()	()	()

20.- Para un servicio excelente es necesario que usted conozca: (Ordene numéricamente)

- a) Reglamento ()
- b) El sistema de Operación Técnica ()
- c) Psicología y trato con la gente ()
- d) La tendencia económica del país ()
- e) La institución (Instalación y Organización) ()
- f) Necesidades y deseos del cliente ()
- g) Proyectos bancarios ()
- h) Resultados de las Evaluaciones ()
- i) Otros_____ ()

21.- Para un servicio excelente es necesario que el cliente conozca:
(Ordene numéricamente)

- a) Reglamento ()
- b) El sistema de Operación Técnica ()
- c) Psicología y trato con la gente ()
- d) La tendencia económica del país ()
- e) La institución (Instalación y Organización) ()
- f) Necesidades y deseos del empleado ()
- g) Proyectos bancarios ()
- h) Resultados de las Evaluaciones ()
- i) Otros _____ ()

22. ¿Todas las operaciones requieren del mismo nivel de actuación?

Si () No ()

Porque _____

23. En caso de contestar la pregunta anterior negativamente, por favor indique cuáles son las operaciones que requieren mayor nivel de actuación y porqué _____

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES

DATOS GENERALES

Edad: Menos de 20 () de 21 a 30 () de 31 a 40 () Más de 41 ()

Sexo: M () F ()

Nivel Máximo de Estudios: ()

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Preparatoria
- d) Universidad
- e) Otros _____

Profesión ()

- a) Lic. en _____
- b) Ingeniería
- c) Otro _____

Puesto _____

Antigüedad En el puesto () En el Banco ()

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 8 años
- d) Más de 8 años

1.- ¿Cuál es la misión de la Institución que usted representa?

2.- Considera que el servicio que se ofrece en este banco es: ()

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Puede mejorar bastante

3.- ¿De qué depende que el servicio sea de esta manera?

- a) Sistema bancario
- b) Organización
- c) Capacitación del personal
- d) Participación del cliente
- e) Competencia
- f) Otro _____

4.- ¿Cuáles son las principales dificultades que usted tiene para mantener una armonía y control en la relación empleado-cliente?

Empleado _____

Cliente _____

5.- Si usted tiene relación con otras áreas de la Institución, enumere por orden de importancia aquella que le da más apoyo

() Mercadotecnia
() Personal
() Finanzas (Contraloría, Tesorería)
() Producción/Operación
() Informática/Sistemas
() Otras _____

6.- ¿Cuenta la Institución con algún sistema de capacitación especial para ustedes?

SI () NO ()
Cual _____ Porque _____

7.- Esta capacitación ¿se actualiza?

SI () NO ()
¿Cada cuándo? _____ Porque _____

8.- ¿Los planes de capacitación son iguales para el personal que tiene trato directo con el cliente que para aquellos que no lo tienen?

SI () NO ()
Porque _____

9.- ¿Su empresa cuenta con sistemas de mercadeo?

SI () NO ()

porque _____

Cual es su finalidad _____

10.- ¿Qué papel juega la publicidad en el buen funcionamiento del banco en general? Enumere por orden de importancia

- a) Orientar ()
- b) Motivar ()
- c) Persuadir ()
- d) Competir ()
- e) Atraer ()
- f) Otro _____ ()

11.- ¿Su empresa cuenta con sistemas de información al cliente?

SI () NO ()

¿Cuál(es)? _____

12.- ¿Su empresa cuenta con sistemas de información al personal?

SI () NO ()

¿Cuál(es)? _____

13.- ¿Qué es lo que ustedes (autoridades) consideran primordial informar al:

Más IMPORTANCIA Menos
Empleado () () () () () () () () () ()

- a) Funciones
- b) Reglamento
- c) Políticas
- d) Procedimientos
- e) Cambios Operativos
- f) Horario
- g) Servicios
- h) Otros _____

Cliente () () () () () () () () () ()

14.- ¿Participan los empleados en la elaboración de:

	SI	NO
a) Los planes de atención al público	()	()
b) Reglamento	()	()
c) Procedimientos	()	()
d) Otros _____	()	()

¿En qué forma? a) _____

15.- ¿Qué controles tienen para

Empleado _____

Cliente? _____

16.- ¿Qué sanciones se imponen a los empleados y cliente?

a) Por errores	_____	_____
b) Dishonestidad	_____	_____
c) Procedimientos	_____	_____
d) Otros _____	_____	_____

17. ¿Todas las operaciones que realiza requieren del mismo nivel de actuación (llenar formatos, proporcionar datos, firmar documentos, etc.?)

SI () NO () -

Porque _____

18.- En caso de contestar la pregunta anterior negativamente, por favor indique cuáles son las operaciones que requieren mayor nivel de actuación y porqué

Al obtener esta información contaremos con los datos necesarios para poder aceptar o rechazar las hipótesis planteadas:

HIPÓTESIS

1. Un procedimiento de operación en el servicio facilita la planeación, operación, medición y evaluación del mismo.
2. Todas las operaciones que realiza el cliente requieren de su participación en más de un 60%.
3. La actuación del empleado influye más de un 60% en la participación del cliente durante el proceso.
4. Las principales dificultades que las autoridades tienen para mantener una armonía y control en la relación empleado-cliente son la falta de conocimientos por ambas partes.
5. La participación del cliente influye más de un 50% en el desempeño de las funciones del empleado (su actuación).

5.2 Universo y muestreo

Como se vio anteriormente, se aplicaron 3 tipos diferentes de cuestionarios y por tratarse de poblaciones diferentes, las fórmulas estadísticas y los universos variaron en cada caso, a saber:

CLIENTE

La población en este caso se considera infinita, ya que prácticamente cualquier persona mayor de edad puede ser cliente del banco. Así, primeramente se realizó una prueba piloto de 50 cuestionarios para encontrar las proporciones "p" y "q" requeridas en la fórmula para obtener el tamaño de la muestra.

La proporción encontrada fue:

$$p = .80$$

$$q = .20$$

La fórmula empleada es:

$$n = \frac{4 p q}{B^2} \quad \text{donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

p = Proporción (.80)

q = Proporción (.20)

(1- α) = 95% grado de confiabilidad utilizado por lo que

B = grado de error (.05)

Sustituyendo:

$$n = \frac{4 (.80) (.20)}{(.05)^2} = \frac{.64}{.0025} = 256$$

El tamaño de la muestra es: 256 cuestionarios.

El caso del universo en los cuestionarios para empleados y autoridades es diferente, pues la población es finita.

EMPLEADO

La población en este caso se considera finita, ya que se logró obtener el número de empleados que laboran en Bancomer en el Distrito Federal. De igual manera que el caso anterior, se realizó una prueba piloto de 50 cuestionarios para encontrar las proporciones "p" y "q" requeridas en la fórmula para obtener el tamaño de la muestra.

La proporción encontrada fue:

$$p = .80$$

$$q = .20$$

La fórmula empleada es:

$$n = \frac{N p q}{(N-1) \frac{B^2}{4} + p q} \quad \text{donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

p = Proporción (.80)

q = Proporción (.20)

(1- α) = 95% grado de confiabilidad utilizado por lo que

B = Grado de error (.05)

N = Universo (9000)

Sustituyendo:

$$n = \frac{9000 (.80) (.20)}{(8999) \frac{(.05)^2}{4} + (.80) (.20)} = \frac{1440}{5.7843} = 248.94 = 249$$

El tamaño de la muestra es: 249 cuestionarios.

AUTORIDADES

La población en este caso se considera finita, ya que igual que el caso anterior, se logró obtener el número de autoridades que laboran en Bancomer en el Distrito Federal. De igual manera que en los casos anteriores, hubo necesidad de realizar una prueba piloto de 50 cuestionarios para encontrar las proporciones "p" y "q" requeridas en la fórmula para obtener el tamaño de la muestra.

La proporción encontrada fue:

$$p = .80$$

$$q = .20$$

La fórmula empleada es:

$$n = \frac{N p q}{(N-1) \frac{B^2}{4} + p q} \quad \text{donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

p = Proporción (.80)

q = Proporción (.20)

(1- α) = 95% grado de confiabilidad utilizado por lo que

B = Grado de error (.05)

N = Universo (2500)

Sustituyendo:

$$n = \frac{2500 (.80) (.20)}{(2499) \frac{(.05)^2}{4} + (.80) (.20)} = \frac{400}{1.7218} = 232.31 = 233$$

El tamaño de la muestra es: 233 cuestionarios.

5.3 Codificación y análisis de la información

ANÁLISIS AL CUESTIONARIO DE CLIENTES BANCARIOS

DATOS GENERALES

EDAD:

Del total de la muestra tenemos que el 52% de las personas entrevistadas cuentan con una edad entre los 21 y 30 años; el 32% se encuentran en un rango entre los 31 y los 40 años de edad; 12% tienen más de 41 años y únicamente el 4% posee menos de 21 años.

SEXO:

En relación al sexo, notamos que más del 50% de los entrevistados pertenecen al género masculino, ocupando el sexo femenino el 40% del total de la muestra.

OCUPACIÓN:

Así mismo en este renglón se observa que la mayoría de los entrevistados son empleados del sector privado (48%), le siguen comerciantes (24%), dejando un 28% del total de la muestra al ramo industrial y al de servicio.

1. ¿Con qué frecuencia acude usted al banco?

La frecuencia con la que los clientes acuden al banco es muy variada:

- 28% acuden una o dos veces a la semana,
- 28% acuden una o dos veces a la quincena,
- 20% acuden una o dos veces al mes y el
- 24% restante lo ocupan otras frecuencias

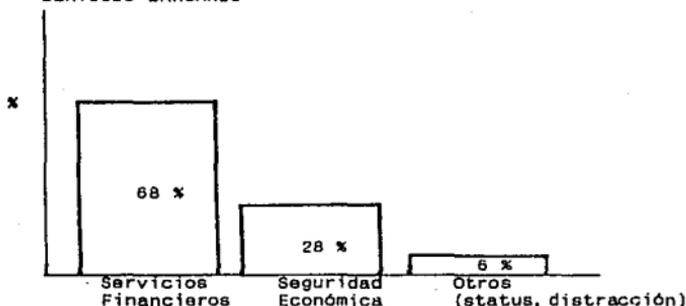
2. ¿Qué satisfactor espera del banco?

10. Ordene numéricamente según la importancia, lo que usted espera del servicio en un banco.

A la pregunta de "¿Qué satisfactor espera del banco?" la mayoría de los clientes respondió buscar servicios financieros (68%), le siguen en importancia la seguridad económica (28%) y la comodidad (28%), dejando al final otros factores como distracción y status.

En cuanto a las características propias del servicio, encontramos que la eficiencia es un factor altamente buscado por los clientes que acuden al banco (72%), la rapidez aparece como segundo factor en importancia (44%), le sigue el trato amable en tercer sitio (36%), el fácil acceso (36%) y finalmente el 65% de los encuestados situaron al ambiente como último factor de importancia. (Fig. 29)

Figura 29 SATISFACTORES ESPERADOS POR EL CLIENTE POR PARTE DEL SERVICIO BANCARIO



3. ¿Acude usted a otro(s) banco(s)?

4. ¿Porqué acude a éste(ca) otro(s) banco(s)?

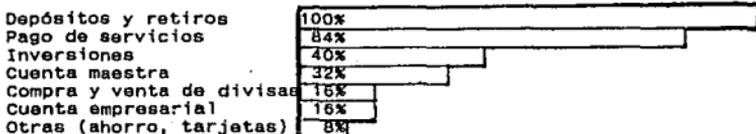
Resulta de cierto interés el notar que la mayoría de los clientes (80%) acuden a otros bancos diferentes a Bancomer, principalmente a Banamex y a Serfin, explicándose este hecho a través de las razones de cercanía en primer lugar, de buen servicio y horario en segundo término y finalmente por influencia de la empresa donde trabaja, por cobrar cheques e igualmente por tener contratados sus servicios.

5. ¿Qué tipo de operaciones realiza?

6. ¿Conoce cuál es el procedimiento para la realización de cada uno de los siguientes servicios?

7. ¿Cómo fue que se enteró de éste(os) procedimiento(s)?

A continuación damos a conocer que tipo de operaciones realiza el cliente en el banco, tenemos:

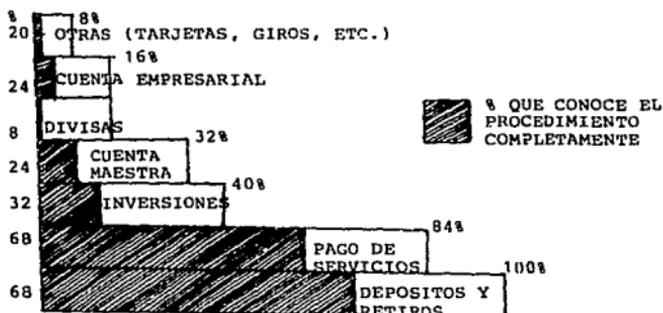


Resulta interesante el analizar el hecho de que a pesar de que el total de los clientes realiza depósitos y retiros, el 4% declaró ignorar el procedimiento para esta operación, el 28% afirmó conocerlo en forma necesaria y el 68% restante comentó conocerlo completamente. En cuanto a la operación de pago de servicios encontramos exactamente la misma proporción y a medida en que las operaciones bajan en cuanto a "popularidad" se observa que existe una relación lógica y directa con la ignorancia de su procedimiento, por ejemplo: el servicio de cuenta empresarial, del 16% que utiliza éste, más de la mitad afirmaron ignorar el procedimiento para la realización de sus operaciones. Este hecho puede resultarnos en cierta manera contradictorio, pero podemos atrevernos a atribuirlo a que las personas conocen ciertos procedimientos de operación de dicho servicio al realizar preguntas prácticas con cuyas respuestas obtienen conocimientos específicos que son los que aplica cada vez que acude al banco por ser los más comunes es decir, puede saber que cuenta con una chequera y cómo expedir cheques pues esta operación es común en la práctica, pero tal vez no sepa que debe mantener un saldo mínimo en ella para evitar cargos por comisiones, de manera que conoce aspectos parciales y prácticos del servicio pero no lo conoce a fondo en realidad.

Por otra parte, tenemos que el conocimiento que tienen de los procedimientos no siempre es por instrucción de los empleados que le atienden (68%), además la instrucción de amigos o familiares posee cierto grado de importancia. (fig. 30)

Figura 30

Gráfica OPERACIONES PRINCIPALES QUE REALIZA EL CLIENTE Y SU CONOCIMIENTO SOBRE LAS MISMAS.



8. ¿Conoce algún reglamento de operación para realizar algún servicio?

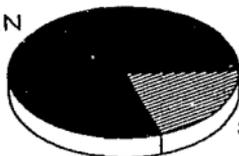
Además, resulta de interés el observar que del total de la muestra, únicamente un 20% conocen algún reglamento de operación para realizar algún servicio mientras que el 80% restante declaró no tener conocimiento de ningún reglamento de operación .

Este hecho aunado con el punto analizado anteriormente nos indica una falta de información significativa y muy importante para los clientes, empleados y la institución. Muchas ocasiones los clientes se quejan de mal servicio, pero cabe aquí la pregunta ¿hasta qué grado influyen ellos con su participación para obtener un mal servicio?. Veámoslo así: si un cliente que conoce perfectamente el procedimiento de la operación que va a realizar llega a la caja (después de haber estado en fila esperando su turno) y entrega un cheque para depósito con la ficha respectiva debidamente llenada y el cheque debidamente endosado, el tiempo que le tomará completar su operación será mínimo y por lo mismo la fila avanzará más rápidamente lográndose así la satisfacción del cliente. Ahora bien, analicemos este mismo caso pero presentando a un cliente diferente, esta persona llega a la ventanilla con el cheque y con la ficha respectiva correctamente llenada, el empleado notará que el cheque no está endosado y tendrá que preguntar al cliente datos como el número de cuenta y nombre con lo cual tardará más en completar la operación, demorando su propio trámite y por ende, demorando también el tiempo de espera en la fila. (fig. 31) .

Figura 31

Gráfica CONOCIMIENTO DE REGLAMENTOS POR PARTE DEL CLIENTE.

NO CONOCEN
80%



SI CONOCEN
20%

9. El trato que recibe por parte de los empleados es:
21. ¿Llega usted a conocer a los empleados y familiarizarse con ellos?

En cuanto al trato que reciben los clientes, declararon en un 80% que es igual para todos los servicios, que no varía mucho en comparación con el trato que recibe de los empleados de otro banco y que si varía de una sucursal a otra de Bancomer. Esto puede explicarse de la siguiente manera: el cliente obtiene en general el mismo trato sea cual sea la operación que realice ya que el empleado (atendiendo a su jerarquía y funciones) debe estar preparado para dar cualquier tipo de servicio que el cliente demande, siendo todas las operaciones importantes en el cumplimiento de su deber.

El hecho de que este trato no varía mucho en comparación con el trato que recibe de los empleados de otro banco pueda indicarnos que existe similitud en los procedimientos de operación de todos los bancos.

Finalmente, el hecho de que el trato varía de una sucursal a otra puede fundamentarse en que el cliente usualmente acude a la misma sucursal y por tal motivo los empleados y el llegan a familiarizarse de manera que se crea un ambiente que favorece un mejor trato tal como lo demuestra la pregunta 21 en donde el 72% de los clientes encuestados comentaron conocer a los empleados que le atienden, afirmando que este hecho es bueno ya que según comentaron, se refleja en un mejor trato, mayor atención y rapidez en el servicio.

11. ¿Cuál de las siguientes características personales le agradaría que tuviesen los empleados bancarios que le atienden? Ordene según la importancia
A continuación analizaremos cuales son las características personales que los empleados deben poseer según el criterio del cliente.



12. ¿Le agrada que los empleados estén uniformados?
13. ¿Haría algún cambio en la distribución interna de la sucursal?
Cabe mencionar que al 60% de los clientes le resulta indiferente que los empleados estén uniformados y que el 88% afirmó que no realizaría ningún cambio en la distribución interna de la sucursal.

14. ¿Alguna vez ha hecho alguna sugerencia?
20. Los sistemas de seguridad control y operación le parecen:
El 92% de los clientes declaró no haber realizado ningún tipo de sugerencia ya que según la mayoría, esto no ha sido necesario de ahí que un 72% comentó que los sistemas de seguridad, control y operación del banco le parecen "buenos".

15. ¿Qué tan importante es para usted el sentido del humor en el servicio?
Pasemos ahora al aspecto de la publicidad. En cuanto a la importancia del sentido del humor en la publicidad tenemos que el 53% declaró que es muy importante, 32% dijo que la importancia que tiene es poca, 12% que no es importante y sólo un 4% que es molesta. Resultados muy similares se obtuvieron de la importancia del sentido del humor en el servicio, así: 56% respondió que la importancia es mucha, 28% que la importancia es poca, 8% nada importante y al 8% restante le resulta molesta.

Analizando estas cifras podemos darnos cuenta de que a la mayoría de la gente le gusta que exista buen sentido del humor, sin que ésto signifique que las operaciones que se realizan o anuncian carezcan de seriedad y profesionalismo, sino como un ingrediente que haga más llevaderos no sólo éstos aspectos sino cualquier relación humana en general, contribuyendo a crear un ambiente tranquilo alejando tensiones y nerviosismo que incluso pueden favorecer a que se cometan errores.

16. ¿En qué medida influye la publicidad para que usted acuda a este banco?

17. ¿Qué medio es el de mayor influencia para usted? Ordene numéricamente.

En cuanto a qué tanto influye la publicidad para que el cliente acuda a ese banco, el 56% declaró que es poca esta influencia, 32% comentó que la publicidad no influye en su decisión de acudir a ese banco y sólo un 12% afirmó que es mucha esta influencia. Ahora bien, de los medios de difusión externos los clientes comentaron la influencia que tienen sobre su persona obteniéndose los siguientes resultados:

MEDIOS EXTERNOS DE MAYOR INFLUENCIA

1er lugar:	televisión
2do lugar:	radio
3er lugar:	revista
4to lugar:	periódico

MEDIOS INTERNOS

1er lugar: folletos
2do lugar: pizarra electrónica
3er lugar: fotomurales
4to lugar: videos

19. ¿Consulta los folletos y trípticos que emite el banco?

A pesar de que los folletos se encuentran en el primer lugar de influencia de los medios internos, el 40% de los clientes declaró no consultar estos folletos por falta de tiempo principalmente.

18. ¿Qué tanto influyen en usted las condiciones para sentirse agusto en el banco?

Ya hemos analizado las características que el empleado debe poseer según el criterio del cliente, ahora veamos cuáles son las condiciones que él busca para sentirse a gusto en el banco.

ESTACIONAMIENTO	84%
SEGURIDAD	78%
EMPLEADOS	64%
MODERNIDAD	60%
AMBIENTE	56%
AUTORIDADES	48%
ILUMINACIÓN	40%
DECORACIÓN	32%
OTROS CLIENTES	24%
VENTILACIÓN	16%

Resulta de interés resaltar el hecho de que el 84% de los clientes afirmó que la importancia del estacionamiento es mayúscula, anteponiéndose éste factor a cualquier otro.

22. Que le gustaría usted que la Institución realizara para:
Al preguntar a los clientes que es lo que ellos propondrían para que la institución les informara acerca de la variedad de servicios, manifestaron principalmente el deseo de recibir folletos explicativos por correo en su domicilio.

En cuanto a cómo el banco podría orientarles en las diferentes operaciones que realizan, la mayoría solicitó un módulo de información específico con empleados que proporcionen todo tipo de información solicitada.

Para evitar demoras, propusieron la contratación de mayor número de personal o bien la utilización de toda la capacidad productiva ya que muchas veces hay ventanillas que se encuentran cerradas sin dar servicio.

Para mejorar el servicio en general, señalaron hacer énfasis en la rapidez del servicio lo cual confirma que esta característica es una de las más buscadas por el cliente en el servicio bancario. Finalmente en cuanto a ser más justos en cuanto al servicio la mayoría solicitó que no se hagan distinciones entre clientes y que se traten de evitar las operaciones por detrás de la fila (que los mismos empleados aceptan y provocan).

23. el reconocimiento, status, poder, influencia, es para usted en el servicio:

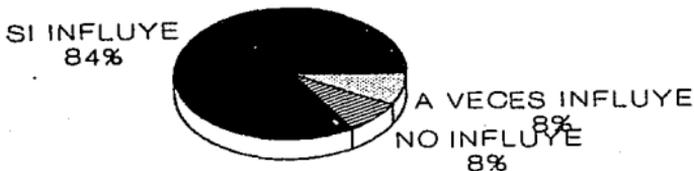
A pesar de que el status no representa un satisfactor significativo buscado por los clientes al acudir al banco, un 16% afirmó que este status, reconocimiento y poder es indispensable en el servicio; un 40% afirmó que era bueno; sólo un 12% indicó que es innecesario y al 40% restante les resulta indiferente.

24. ¿Influye en su participación el mal humor, flojera o malos modales del empleado al servirlo?

Es muy importante resaltar que el empleado tiene mucho que ver en la participación del cliente como podemos observarlo en los resultados de la pregunta de que si influye en la participación del cliente el mal humor, mal trato o flojera del empleado al servirles en donde el 84% manifestó que si inflúa en su participación, 8% dijo que algunas veces y el 8% restante afirmó que no inflúa en ellos el trato del empleado. (fig. 32)

Figura 32

Gráfica INFLUENCIA DEL EMPLEADO EN LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE



25. ¿Todas las operaciones que realiza requieren del mismo nivel de participación (llenar formatos, proporcionar datos, firmar documentos, etc.)?
26. En caso de contestá la pregunta anterior negativamente, por favor indique cuáles son las operaciones que requieren de mayor nivel de participación.

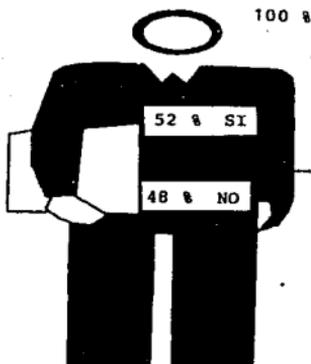
Ahora bien, en cuanto al nivel de participación que el cliente presenta en el servicio encontramos que un poca más de la mitad de los clientes (52%) contestaron que todas las operaciones que realizan requieran del mismo nivel de su participación, mientras que el 48% afirmó lo contrario señalando que algunas de las operaciones piden más requisitos entre las cuales mencionaron principalmente a inversiones, financiamientos, apertura de cuentas y solicitud de créditos.

Los clientes que declararon tener el mismo nivel de participación para todas las operaciones explicaron que este hecho es así dado a que siempre realizan el mismo tipo de operaciones simples y agregaron algunos que el sistema bancario funciona de esta manera.

Al observar que casi la totalidad de los clientes realiza operaciones simples (depósitos y pago de servicios) resulta lógico aceptar que más de la mitad de los clientes hayan afirmado que su participación no varía. (fig. 33)

Figura 33

Gráfica NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE



ANÁLISIS AL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS BANCARIOS

DATOS GENERALES

EDAD:

El 64% de los empleados tienen una edad que oscila entre los 21 y 30 años; el 36% restante entre los 31 y los 40 años de edad.

SEXO:

Existe la misma relación que por edad: el 64% son hombres y el 36% restante son mujeres.

NIVEL DE ESTUDIO:

La mayoría de los empleados cuenta con un nivel académico universitario (68%); 20% tienen un nivel de preparatoria y el 12% restante poseen estudios comerciales.

PUESTO:

Los puestos de los empleados que conformaron la muestra fueron los siguientes:

Cajero	32%
Comodín	32%
Secretaria	20%
Ejecutivo *	16%

* (Analista de Créditos Comerciales, Concertador Integral de Servicios y Concertador de Servicios Múltiples).

ANTIGÜEDAD:

El 68% de los empleados tiene una antigüedad en su puesto de menos de 1 año, le sigue un 24% con una antigüedad en su puesto de 1 a 3 años y únicamente un 8% tiene de 4 a 8 años desempeñando su puesto. Sin embargo, el 48% de los empleados tiene una antigüedad en el banco de 1 a 3 años, le sigue un 40% con una antigüedad de más de 8 años laborando en el banco; únicamente el 12% tiene menos de 1 año dentro del banco.

1. ¿Cómo aprendió a realizar las actividades que desempeña en su puesto?

Es interesante resaltar que el 76% de los empleados aprendieron a desempeñar las actividades propias de sus puestos a través de la capacitación por parte de la misma empresa, un 20% afirmaron que la práctica profesional ha sido su medio de aprendizaje y el 4% restante señaló que ha aprendido por medio de la imitación (repetición) de estas actividades. Además, no se debe olvidar el hecho de que la mayoría de los empleados cuenta adicionalmente, con estudios de nivel universitario. (fig. 34)

Figura 34

Gráfica MEDIOS DE APRENDIZAJE



2. ¿Las funciones de su puesto se encuentran definidas en el Manual de Operaciones?

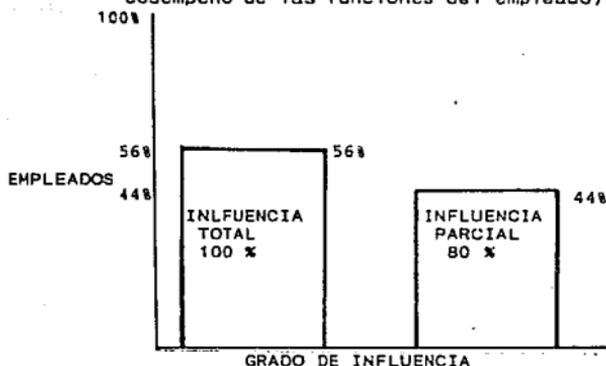
A pesar de que la mayoría de los empleados tienen más de un año laborando en el banco, no todos coincidieron en saber si las funciones de su puesto se encuentran definidas en el Manual de Operaciones. Si bien un 88% afirmó que sí estaban definidas y un 8% contestó que no lo estaban, el 24% restante confesó ignorar este hecho.

3. ¿Qué tanto influye la participación del cliente en sus funciones?

Más de la mitad de los empleados (56%) afirmaron que la participación del cliente influye en sus funciones en un 100%; el 44% restante dijo que el cliente influye en un 80% de manera que la participación del cliente, según podemos interpretar, es absolutamente importante en la prestación del servicio. (fig. 35)

Figura 35

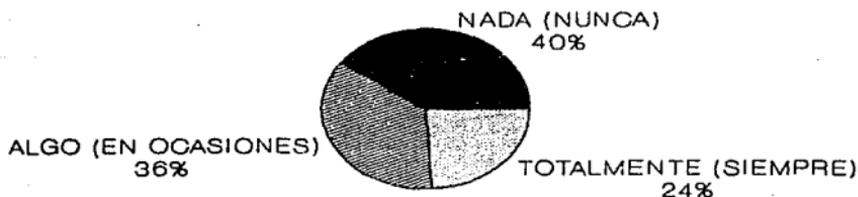
Gráfica PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN EL SERVICIO
(Influencia de la participación del cliente en el desempeño de las funciones del empleado).



4. ¿Alguna vez ha sugerido algún cambio en el procedimiento?
5. ¿De esa sugerencia obtuvo respuesta?
El 56% de los empleados comentó haber sugerido cambios principalmente para la modificación de procedimientos administrativos a su jefe inmediato obteniéndose en casi el total de los casos una respuesta positiva a esta sugerencia. el 44% restante comentó que no ha hecho ningún tipo de sugerencia principalmente por que consideran que no ha sido necesario ya que las cosas funcionan bien de la manera como están.
6. ¿Tiene que esforzarse por "actuar" como una personificación, al desempeñar su trabajo, es decir, tiene que comportarse de cierta manera diferente a la que normalmente tendría frente a las personas si no las estuviese sirviendo?
En cuanto a que si el empleado tiene que actuar (personificación), al desempeñar su trabajo, entendiéndose por esta personificación que tiene que comportarse en forma diferente a la que normalmente tendría frente a las personas si no las estuviese brindando un servicio existe una diversidad de opiniones, ya que un 40% comentó que no tiene que actuar de cierta manera ya que es el mismo dentro del trabajo que fuera de él; un 38% dijo que algunas veces, en determinadas ocasiones si tenia que cambiar su forma de actuar; y un 24% declaró tener un comportamiento totalmente diferente. (fig. 36)

Figura 36

Gráfica PERSONIFICACIÓN DEL EMPLEADO AL DESEMPEÑAR SU TRABAJO



7. Si está de mal humor, con flojera o desanimado, ¿lo externa al cliente?
9. Su comportamiento ante los clientes, ¿es de la misma manera para todos?

Al preguntar a los empleados si externalizan su mal humor, flojera o desanimado al cliente, únicamente 8% dijo que algunas veces, pero el 92% restante declaró que no lo externalizaba en primer lugar por la imagen corporativa y después por considerar que el cliente es ajeno a sus problemas. Este hecho se confirma al comprobar que el 76% de los empleados tienen el mismo comportamiento para con todos los clientes. El 24% que dijo que no se comportaba igual con ellos argumentó que el trato dependía de la edad del cliente, del tiempo de conocerlo, y de la confianza y nivel de respeto que exista en la relación. (fig. 37)

Figura 37

Gráfica ¿EXTERNA AL CLIENTE SU ESTADO DE ANIMO?

92 %	8%
NO EXTERNAN SU ESTADO DE ANIMO	A VECES
76%	24%
TIENEN EL MISMO COMPORTAMIENTO	COMPORTAMIENTO DIFERENTE

8. Los clientes en general, ¿se comportan de la misma manera con usted?

Ahora bien al hacer la pregunta en sentido opuesto, es decir, si los clientes se comportan de la misma manera con el empleado, se obtuvieron las siguientes respuestas: 60% declaró que el cliente se comportaba de la misma manera y el resto (40%) dijo que no recibía el mismo trato ya que dependía del tiempo de conocerlos y de la manera de ser del cliente, de tal forma que algunos hacen más reclamaciones que otros, precisan mayor información, etc. (fig. 38)

Figura 38

Gráfica COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE CON EL EMPLEADO

NISMO COMPORTAMIENTO	COMPORTAMIENTO DIFERENTE
60 %	40 %

10. ¿Existe algún Reglamento en el que se base para realizar su trabajo?
11. ¿Este Reglamento llega a afectar la participación del cliente?
12. ¿Conocen este Reglamento los clientes que son afectados por el?
13. ¿Considera que la información al cliente es la adecuada en cuanto a conocimiento de la participación que tiene dentro de las operaciones a realizar?

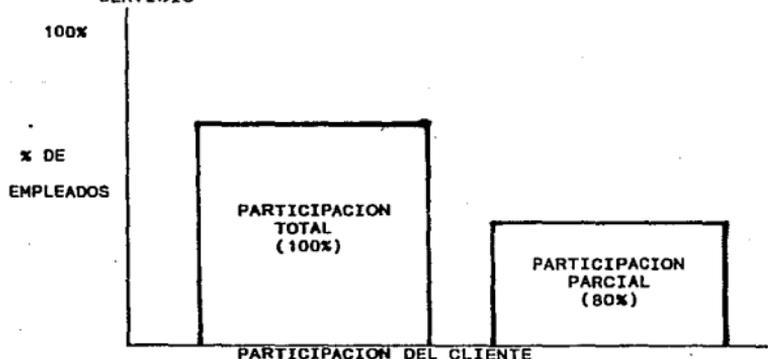
Del total de los empleados de esta muestra el 72% declaró que existe un reglamento para su puesto y el 28% afirmó lo contrario. Además el 60% de los empleados comentaron que este reglamento sí afecta al cliente ya que explica procedimientos en los que participa, adicionalmente, la información contenida en el reglamento de empleados muchas veces son explicaciones de cómo orientar al cliente afectándolo indirectamente; de manera que si el empleado no conoce el reglamento, es posible que el cliente no obtenga el servicio en forma adecuada. Sin embargo, la opinión del 40% restante no coincide con lo anterior ya que explicaron que este reglamento contiene políticas internas de trabajo que conciernen únicamente a los empleados.

A pesar de que el 60% de los empleados afirmaron que el reglamento sí afecta al cliente en su participación, 72% de los empleados comentaron que los clientes no conocen este reglamento argumentando como principal razón el hecho de que a los clientes no les interesa y sólo se enteran cuando tienen un problema relacionado con algún aspecto de este reglamento. Otra razón alegada fue el hecho de la falta de información, mismo que analizaremos a continuación: los empleados en un 40% consideran que la información al cliente no es la adecuada en cuanto a conocimiento de la participación que tienen dentro de las operaciones a realizar señalando los siguientes factores como causantes primordiales de este error: cambios constantes en las políticas del banco, mal diseño del sistema de información, la falta de capacidad de ciertos ejecutivos para orientar al cliente y finalmente, la mala interpretación del cliente. Por otra parte, el 80% restante considera que la información al cliente sí es adecuada ya que cuentan con la asesoría del funcionario y amplia información a su alcance.

14. En la siguiente escala, ¿qué participación tiene el cliente en las actividades que desempeña?
Un poco más de la mitad de los empleados (64%) consideran que el cliente participa 100% en las actividades de servicio que él le brinda, 38% comentaron que esta participación era en un 80%. (fig 39)

Figura 39

Gráfica PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN OPERACIONES DE SERVICIO



15. ¿Cuáles son los principales elementos y recursos que necesita usted para brindar un servicio eficiente? Ordene numéricamente.

Los empleados consideraron necesarios los siguientes elementos y recursos para brindar un servicio eficiente, a saber:

RECURSOS por orden de importancia:



ELEMENTOS por orden de importancia:



16. ¿Qué tanto influyen en usted las condiciones físicas como:...

El elemento físico más importante para los empleados es en primer lugar, el equipo; le siguen el ambiente, la seguridad y finalmente la música.

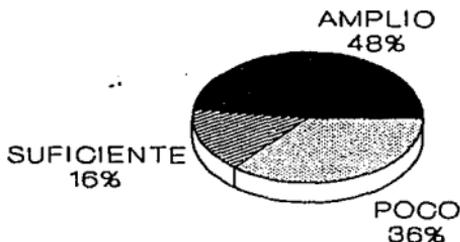
17. ¿Qué desarrollo personal considera tener en la Institución?

El 48% de los empleados considera tener un amplio desarrollo en la institución. Un 10% opinó que este desarrollo cumple con sus expectativas y el 36% restante dijo que probablemente cambie de empleo en el futuro.

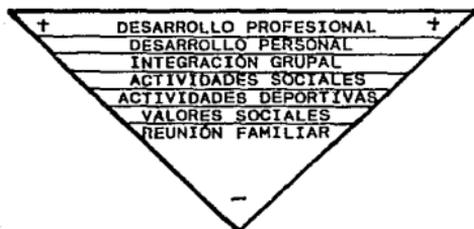
Si sumamos el porcentaje de empleados que consideran tener amplio desarrollo con el porcentaje de los que opinan que cumple con sus expectativas tenemos un 64% de empleados que están satisfechos en su trabajo, porcentaje tendiente al 88% de empleados que tienen una antigüedad en el banco mayor de un año. Sin embargo ese 36% de personal insatisfecho puede indicarnos que existe una necesidad de análisis más a fondo a fin de comprobar porque opinan de esta manera. (fig. 40)

Figura 40

Gráfica DESARROLLO EN LA INSTITUCIÓN

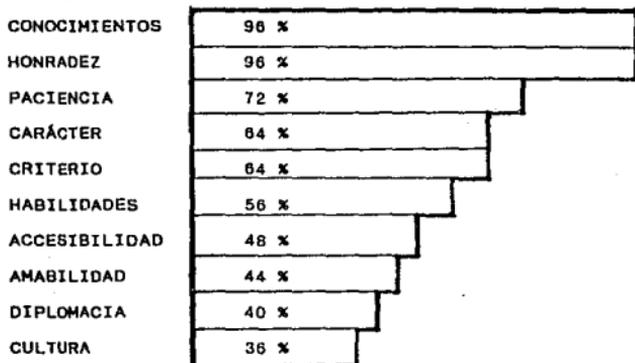


18. La institución promueve: (Ordene numéricamente)
La institución promueve, en opinión de sus empleados (por orden de importancia):



De las anteriores los empleados declararon aprovechar principalmente el desarrollo profesional, las actividades deportivas, las actividades sociales y el desarrollo personal; (que no coinciden en su totalidad con las que señalaron como con mayor promoción por parte del banco, salvo el caso de desarrollo profesional).

19. ¿En qué porcentaje considera que su trabajo requiere de...?
Ya hemos analizado que elementos considera el empleado necesarios para brindar el servicio excelente, ahora veremos qué porcentaje de cada uno de estos elementos requieren para la realización de su trabajo:



20. Para un servicio excelente es necesario que usted conozca:
(Ordene numéricamente)

21. Para un servicio excelente es necesario que el cliente conozca: (Ordene numéricamente)

Los empleados consideraron que para dar un servicio excelente requieren conocer (por orden de importancia):

Reglamento,

El sistema de operación técnica,

Las institución (instalaciones físicas y organización),

Los proyectos bancarios,

Psicología y trato con la gente,

La tendencia económica del país,

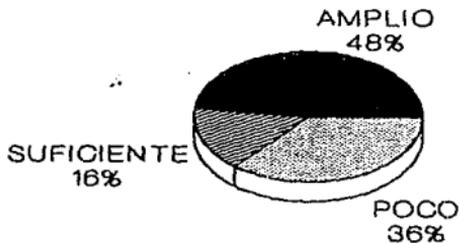
Las necesidades y deseos del cliente y finalmente

El resultado de las evaluaciones personales por parte de sus superiores.

Hicimos esta misma pregunta pero enfocada al cliente de manera que el empleado opinó que el cliente debe conocer (por orden de importancia):

Figura 40

Gráfica DESARROLLO EN LA INSTITUCIÓN



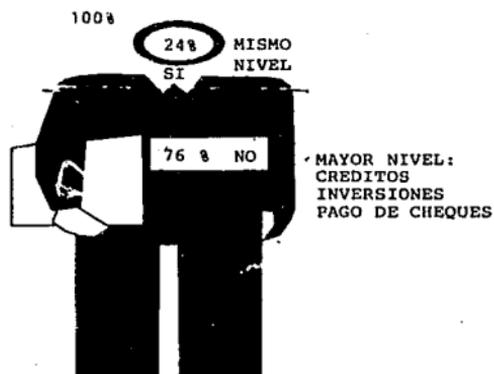
18. La institución promueve: (Ordene numéricamente)
La institución promueve, en opinión de sus empleados (por orden de importancia):



De las anteriores los empleados declararon aprovechar principalmente el desarrollo profesional, las actividades deportivas, las actividades sociales y el desarrollo personal; (que no coinciden en su totalidad con las que señalaron como con mayor promoción por parte del banco, salvo el caso de desarrollo profesional).

Figura 41

Gráfica NIVEL DE ACTUACIÓN



ANÁLISIS AL CUESTIONARIO DE AUTORIDADES BANCARIOS

DATOS GENERALES

EDAD:

El 60% de las autoridades bancarias cuentan con una edad entre los 31 y 40 años; el 32% tiene entre los 21 y los 30 años y el 8% restante tiene más de 41 años de edad.

SEXO:

El 60% son hombres y el 40% restante son mujeres.

NIVEL DE ESTUDIO:

El 56% posee un nivel universitario (licenciaturas en administración, economía, ingeniería industrial, contaduría y relaciones internacionales). 36% además de carrera universitaria posee algún estudio de postgrado (maestría, diplomado). El 8% restante tiene estudios de carreras comerciales o técnicos.

PUESTO:

28% del total de la muestra ocupan el cargo de subdirectores, el 72% está integrado por gerentes de diferentes áreas (Banca integral personalizada, de Promoción y relaciones, Bursátil).

ANTIGÜEDAD:

El 80% de los empleados tiene una antigüedad en su puesto de 1 a 3 años y el 20% restante tiene de 4 a 8 años. Por otro lado, en el banco, el 68% tienen más de 8 años, 28% de 4 a 8 años y el 4% restante tienen de 1 a 3 años laborando en el banco.

1. ¿Cuál es la misión de la Institución que usted representa?
En cuanto a la misión que tiene la Institución, las autoridades respondieron:

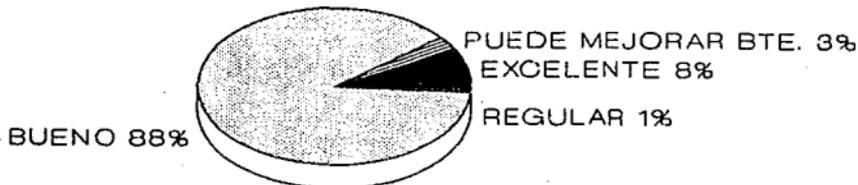
- La misión de la institución consiste en prestar asesoría sobre los servicios bancarios en general y sobre sus inversiones para captar capitales que permitan un liderazgo bancario. (28%)
- Proporcionar los mejores servicios financieros integrados (inversión, crédito, etc.) (40%)
- Lograr el liderazgo en servicios otorgados. (12%)
- Captación de recursos y colocación de crédito (8%)
- Crecimiento con utilidades (8%)

- Buscar la más atractiva rentabilidad de los servicios (4%)

2. Considera que el servicio que ofrece este banco es:
Al preguntar que opinión tenían del servicio que se ofrece en el banco, casi la totalidad respondieron que es bueno (88%), 8% opinaron que es excelente, 1% que es regular y el 3% restante manifestó que puede mejorar bastante. (fig. 42)

Figura 42

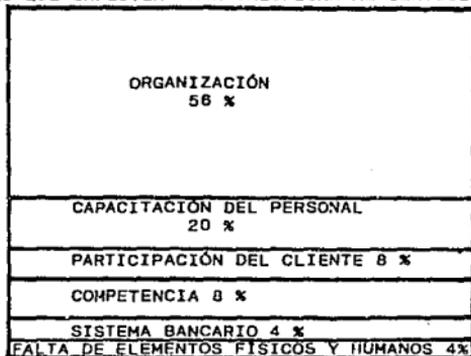
Gráfica OPINIÓN DEL SERVICIO EN EL BANCO



3. ¿De qué depende que el servicio sea de esta manera?
Las razones que fueron atribuidas para considerar al servicio de la manera explicada anteriormente son:
la organización (56%)
la capacitación del personal (20%)
la participación del cliente (8%)
la competencia (8%)
la falta de elementos físicos y humanos (4%) y
el sistema bancario (4%)
(fig. 43)

Figura 43

Gráfica RAZONES QUE INFLUYEN PARA CALIFICAR AL SERVICIO



Cabe mencionar que un 4% dijo que el servicio podía mejorar bastante o era regular y coincide con el 4% que señaló como factor de influencia la falta de elementos físicos y humanos.

4. ¿Cuáles son las principales dificultades que usted tienen para mantener una armonía y control en la relación empleado-cliente?

Ahora bien, resulta de interés conocer cuales son las principales dificultades que las autoridades señalan como principales para mantener una armonía y control en la relación empleado-cliente.

EMPLEADO

Problemas operativos (36%)



Rotación de personal (32%)



Organización (12%)



Falta de capacitación e identificación de objetivos comunes (4%)



Retrasos al dar información al cliente con referencia a datos del sistema (8%)



Sueldos, salarios y cargas de trabajo (8%)



CLIENTE

Carácter y prepotencia (48%)



Falta de comprensión de limitantes para toma de decisiones (36%)



Ignorancia, deshonestidad, compadrazgo (12%)



Falta de información oportuna (4%)



5. Si usted tiene relación con otras áreas de la Institución, enumere por orden de importancia aquella que le da más apoyo. Cada área de la institución está relacionada con las demás formando en su conjunto un sistema de operación cuyo meta es la eficiencia, de acuerdo a las autoridades el área que les proporciona el mayor apoyo es el área de informática o sistemas, le sigue el área operativa, personal, mercadotecnia y finalmente finanzas (tesorería, contraloría).

6. ¿Cuenta la Institución con algún sistema de capacitación especial para ustedes?

7. Esta capacitación ¿se actualiza?

8. ¿Los planes de capacitación son iguales para el personal que tiene trato directo con el cliente que para aquellos que no lo tienen?

En algunas respuestas se ha tocado el tema de la capacitación, analicamos a continuación este aspecto con más detalle: el 100% de las autoridades declaró que la Institución cuenta con un sistema de

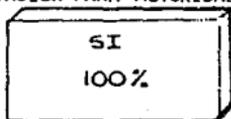
capacitación especial, que de hecho existe un centro de capacitación dentro del banco para los empleados como una medida para cubrir la capacitación para el gran número de empleados en la estructura organizacional; además se dan cursos en cassettes o por computadora. Asimismo, la Institución facilita el estudio de cursos de diplomados de actualización y maestrías al ayudar económicamente al empleado que quiera acudir a algún centro de estudio de postgrado. Estos cursos persiguen el mejor desempeño del personal, manteniéndolo actualizado y apoyándolo en su superación personal y profesional.

Como uno de los principales objetivos es mantener actualizado al personal, estos cursos se revisan constantemente en forma periódica en general y de manera específica cuando salen al mercado nuevos servicios o se modifican los existentes.

El 84% de las autoridades comentó que los planes de capacitación no son los mismos y que dependen del área a capacitar, sin embargo el porcentaje restante (16%) manifestó que los planes son los mismos ya que los cursos están abiertos para todos los empleados independientemente de si tienen trato directo con el cliente o no. (fig. 44)

Figura 44

Gráfica CAPACITACIÓN PARA AUTORIDADES



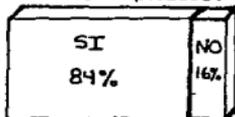
¿De qué tipo?

CENTRO DE CAPACITAC. 76%



FACILIDADES 12%
CURSOS 12%

¿Es igual para todos los empleados?



9. ¿Su empresa cuenta con sistemas de mercadeo?

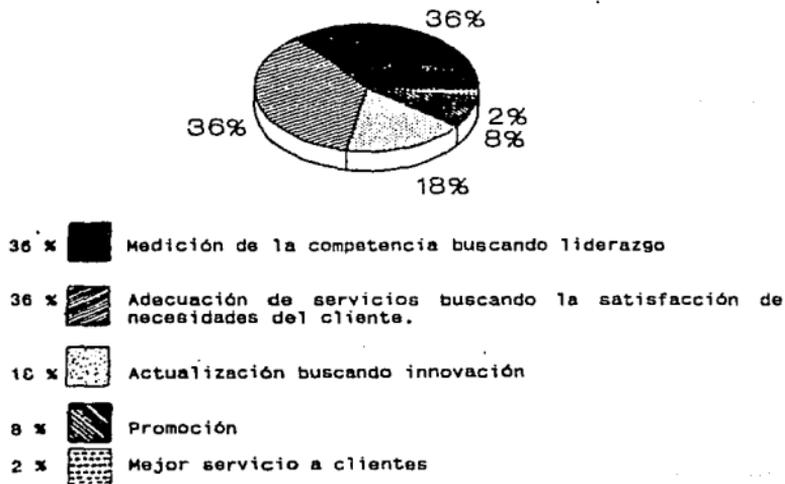
A pesar de que el área de mercadotecnia no resultó ser la más importante en cuanto a su apoyo a las demás áreas, se observa que la institución sí cuenta con sistemas de mercadeo entre cuyas finalidades destacaron la medición de la competencia buscando el liderazgo; la actualización buscando la innovación; la adecuación de los servicios a las necesidades del cliente; la promoción y el mejor servicio a clientes.

10. ¿Qué papel juega la publicidad en el buen funcionamiento del banco en general? Enumere por orden de importancia

En cuanto al papel que toma la publicidad dentro del buen funcionamiento del banco en general, las autoridades citaron por orden de importancia los siguientes elementos: primeramente busca hacer frente a la competencia, en segundo lugar busca atraer clientes potenciales para convertirlos en clientes reales, le sigue la persuasión, es decir, convencer que los servicios brindados son los mejores; a continuación citaron la motivación y finalmente, buscan orientar a través de la publicidad. (fig.45)

Figura 45

Gráfica FINALIDADES DEL SISTEMA DE MERCADEO



11. ¿Su empresa cuenta con sistemas de información al cliente?
La Institución cuenta con un sistema de información al cliente
conformado según las autoridades por los siguientes elementos:

FOLLETOS	52%
PUBLICIDAD (RADIO, T.V., REVISTA, ETC)	12%
FUNCIONARIOS	12%
ESTADOS DE CUENTA	12%
BANCA POR TELÉFONO	12%

12. ¿Su empresa cuenta con sistemas de información al personal?
De igual forma se cuenta con un sistema de información al personal
integrado por dos tipos de información principalmente: la
información propia de la institución y la información del mercado;
ambas siendo necesarias para el buen desempeño de las labores.
A continuación se muestran las respuestas obtenidas:

Información Institucional:	
Circulares, boletines, gacetas	64%
Manuales	12%
Servicios bancarios al personal	8%
Información del Mercado:	
Juntas	8%
Sistema Infocel*	8%

* El sistema Infocel es una especie de "periódico electrónico" en
donde se obtiene información financiera al día de a través de la
computadora.

13. ¿Qué es lo que ustedes (autoridades) consideran primordial
informar al empleado y al cliente?

Las autoridades manifestaron primordialmente informar al empleado
(por orden de importancia):



1. Políticas
2. Funciones
3. Procedimientos
4. Reglamento
5. Servicios
6. Cambios operativos
7. Horario

y al cliente:

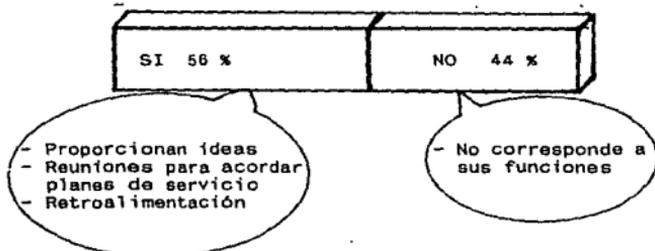


1. Servicios
2. Funciones
3. Políticas
4. Horarios
5. Procedimientos
6. Reglamento
7. Cambios operativos.

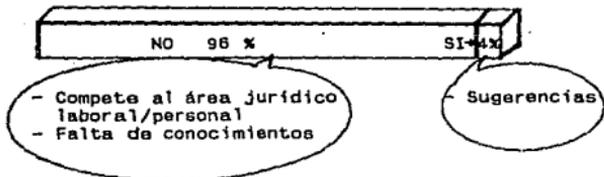
14. Participan los empleados en la elaboración de...? En cuanto al aspecto de colaboración del empleado para la elaboración o modificación de los planes de atención al público, reglamento y procedimientos, tenemos: (fig. 46)

Figura 46

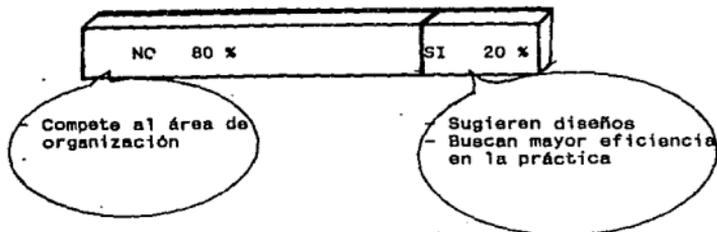
Gráfica PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LOS PLANES DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, REGLAMENTO Y PROCEDIMIENTOS



¿En el reglamento?



¿En procedimientos?



15. ¿Qué controles tienen para empleados y clientes?
Ahora bien, el Banco posee ciertos controles sobre sus empleados entre los cuales las autoridades mencionaron:

Expedientes y tarjetas de asistencia (24%)
Pláticas con el personal (24%)
Llamadas de atención (32%)
Medición de metas (12%)
Sanciones como reportes o suspensión de labores (8%)

Sobre el cliente también se tienen ciertos controles a saber:

Listados y expedientes (60%)
Referencias comerciales y bancarias del cliente (28%)
Asignaciones y canalización del cliente según sus necesidades (8%)
Registro de firmas y autorizaciones (4%)

16. ¿Qué sanciones se imponen a los empleados y clientes?
Con referencia a las sanciones que se tienen con los empleados, las autoridades comentaron que varían de acuerdo al tipo de error cometido, de manera que por errores de tipo operativo, se les llama la atención y si hay una pérdida económica deben reponerla; en cuanto a deshonestidad, se realiza el trámite legal correspondiente y hay recesión de labores; si los empleados incurren en malos tratos o agresiones se les reporta pudiendo haber recesión de contrato.

Por otro lado tenemos las sanciones al cliente: por errores, se les responsabiliza y si son económicos se la carga a su cuenta; si hay deshonestidad, se cancelan sus cuentas y se lleva a jurídico; si incurren en malos tratos o agresión, se les reasigna a otra sucursal o se les pueden llegar a cancelar sus cuentas.

17. ¿Todas las operaciones que realiza requieren del mismo nivel de actuación (llenar formatos, proporcionar datos, firmar documentos, etc.)?

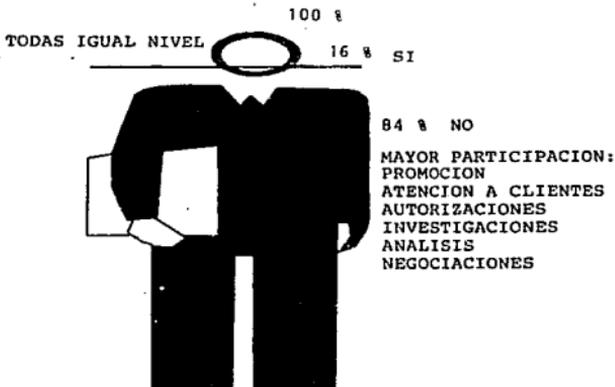
18. En caso de contestar la pregunta anterior negativamente, por favor indique cuáles son las operaciones que requieren de mayor nivel de actuación y porqué

Las autoridades bancarias en un 84% manifestaron que las operaciones requieren un diferente nivel de actuación, ya que cada una involucra procedimientos y responsabilidades diferentes y también varían según cada cliente. Entre las operaciones con mayor nivel de actuación señalaron las funciones de promoción, atención al cliente, autorizaciones (por el riesgo asociado), negociaciones, análisis e investigaciones.

El 16% que contestó afirmativamente, explicó que todas las operaciones están regidas por un mismo sistema de trabajo y control administrativo cuyo fin es evitar errores. (fig. 47)

Figura 47

Gráfica NIVEL DE ACTUACIÓN DE LAS AUTORIDADES



5.4 Resultados

Con base a la información obtenida, a continuación se procede al análisis de las hipótesis planteadas.

HIPÓTESIS

1. Un procedimiento de operación en el servicio facilita la planeación, operación, medición y evaluación del mismo.

A lo largo de todos los cuestionarios se han detectado diversos factores que entorpecen las operaciones y limitan la obtención de un servicio óptimo. La aplicación de un modelo que ayude a controlar estos factores y de ser posible eliminarlos es de suma importancia para lograr la máxima eficiencia.

2. Todas las operaciones que realiza el cliente requieren de su participación en más de un 60%.

Con base en las respuestas obtenidas en la pregunta 14 del cuestionario a empleados, debemos aceptar esta hipótesis, ya que en opinión de los empleados, los clientes participan entre un 80 y 100% en las operaciones de servicio.

3. La actuación del empleado influye más de un 60% en la participación del cliente durante el proceso.

Esta hipótesis al igual que la anterior, debe ser aceptada con fundamento en las respuestas obtenidas en la pregunta 24 del cuestionario de clientes; ya que casi la totalidad de clientes (84%), afirmaron que la actuación del cliente sí influye en su participación.

4. Las principales dificultades que las autoridades tienen para mantener una armonía y control en la relación empleado-cliente son la falta de conocimientos por ambas partes.

En el caso de esta hipótesis nos encontramos que debe ser rechazada, ya que según comentaron las autoridades en sus respuestas a la pregunta 4 del cuestionario que contestaron, el principal problema que tienen con el empleado para mantener la armonía y control en la relación resultó ser el aspecto operativo; mientras que por parte del cliente, señalaron al carácter y prepotencia.

5. La participación del cliente influye más de un 50% en el desempeño de las funciones del empleado (su actuación).

Así como la actuación del empleado influye en la participación del cliente, podemos ver que al aceptar esta hipótesis, la participación del cliente también influye en la actuación del empleado.

La aceptación de esta hipótesis tiene fundamento en las respuestas obtenidas a la pregunta 3 del cuestionario de empleados, donde los empleados declararon que la influencia de la participación del cliente va de un 80 a un 100% en el desempeño de sus funciones.

Concluyendo:

Tanto la participación del cliente como la actuación de los empleados es determinante dentro de las operaciones de servicio, es decir, es un proceso en donde ambas partes deben contribuir de manera que las operaciones se realicen eficientemente y se logre la satisfacción total de las partes involucradas.

Cabe resaltar el hecho de que el cliente debe estar consciente de la importancia de su participación y que es esta última la que determinará en gran medida la calidad del satisfactor obtenido.

Por último, las autoridades deben tratar de atacar aquellos factores que entorpecen las operaciones a través de la elaboración de sistemas y procedimientos que limiten al máximo posible la existencia de errores.

CAPITULO 8

PROCEDIMIENTO DE ACTUACION Y PARTICIPACION EN EL SERVICIO

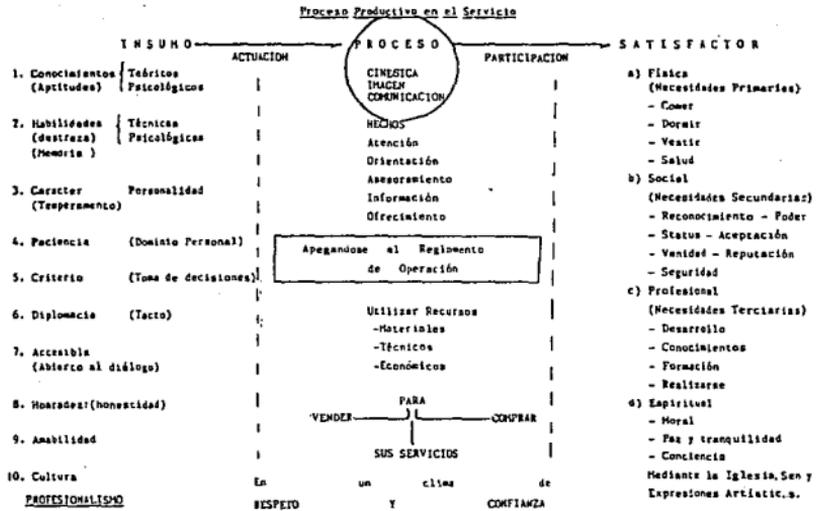
En las empresas de servicio financiero encontramos una operación con mayor complejidad dado que el elemento humano esta presente durante todo el proceso.

Mientras las operaciones en las plantas manufactureras se limitan en su mayoría a una relación de producción hombre-máquina, en las operaciones de servicio esta relación se da hombre-hombre lo cual es bastante mas complicado.

En una empresa manufacturera es necesario identificar cuales son las condiciones que se requieren para una producción de calidad, lo mismo sucede en las empresas de servicio financiero. La influencia de ciertas condiciones es determinante en el resultado de las operaciones. Es aquí donde encontramos la complejidad en el servicio, el elemento humano es cambiante y su manera de actuar puede ser influida por una gran cantidad de factores que tal vez incluso a simple vista, no se distinguen claramente. Si todas las personas actuáramos exactamente igual cada vez que realizamos cierta operación, el implantar un sistema de servicio sería una tarea fácil; el caso es que incluso la misma persona puede actuar de diferente manera ante una misma situación dependiendo de las condiciones que estén presentes.

Resulta conveniente analizar como se describe el proceso productivo para tener una idea de los elementos que participan dentro del mismo, para ello se muestra a continuación el siguiente esquema. (Fig. 48)

Figura 48



Analícemos brevemente cada uno de los elementos que lo integran:

INSUMOS

1. Conocimientos (aptitudes): Los conocimientos son adquiridos por el hombre día a día, teóricos en la escuela, en el trabajo, cursos especiales y psicológicos, a través del trato con sus semejantes en todos los ámbitos.
2. Las habilidades forman parte de la persona y pueden ser desarrolladas con la práctica.
3. Carácter, personalidad (temperamento): Describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo. La personalidad esta integrada por factores hereditarios y ambientales moderados por circunstancias situacionales. El temperamento es considerado como todo lo innato, lo que traemos con nosotros al nacer y que conforma el equipo instintivo con que contamos.
4. Paciencia: Es la capacidad de dominio ante situaciones que pueden ser desesperantes.
5. Criterio: Se relaciona íntimamente con la toma de decisiones y la aceptación de los resultados que esa decisión origine.
6. Diplomacia: El actuar con tacto en cualquier situación es de suma importancia dentro de las relaciones humanas.
7. Accesibilidad: Se refiere al estar siempre abierto al dialogo con buena disposición y la mente abierta.
8. Honradez: El que la persona sea íntegra y recta, inspira un sentimiento de confianza.
9. Amabilidad: El ser cordial y afable facilita las relaciones sociales y actúa como lubricante en las mismas.
10. Cultura: Se refiere tanto a la personal como a la social, entendiéndose por esta un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular.

Todos estos insumos pueden agruparse en una palabra: PROFESIONALISMO.

Según nuestro estudio y de acuerdo al criterio del cliente, que resultó coincidir con el criterio de los empleados, los conocimientos y las habilidades son los elementos más importantes, de tal forma que como insumos que son dentro de este proceso productivo, se debe cuidar su calidad sin olvidar a los demás elementos que en su conjunto forman un todo.

Ahora bien, todos estos insumos van a actuar en el proceso ya sea atendiendo, orientando, asesorando, informando u ofreciendo hechos que deben apearse al Reglamento de Operación y utilizando recursos materiales, técnicos y/o económicos para la transformación del insumo.

Con respecto a este punto, cabe mencionar que los empleados señalaron a los recursos humanos como primer elemento necesario para brindar un servicio eficiente. De ahí la importancia de la presencia de ciertos elementos que son inherentes a este proceso dada la existencia del factor humano: la comunicación, la imagen y la cinésica.

La comunicación es primordial para este proceso, a través de ella se expresan las condiciones deseadas y existe una retroalimentación que contribuye al buen resultado de las operaciones. Realiza cuatro funciones básicas que son: control, motivación, expresión emocional e información.

La imagen que una persona proyecta puede favorecer al desarrollo de la operación o en sentido inverso, puede llegar a perjudicarlo.

La cinésica es el lenguaje del cuerpo, a través de movimientos que transmiten y comunican el pensar y sentir de las personas complementando la expresión oral.

Una vez que se ha dado este proceso en donde la participación del cliente es tan importante como la actuación del empleado, se obtiene un satisfactor; se logra el objetivo buscado, es decir, el cliente obtiene el servicio que buscaba (siempre y cuando no existan situaciones o elementos que entorpezcan el proceso y lo impidan). Este satisfactor puede cubrir necesidades de diferente índole: primaria (comer, vestir, salud, dormir); secundarias o sociales (status, reconocimiento, poder, aceptación, vanidad, reputación, seguridad); terciarias o profesionales (formación, desarrollo, conocimientos, superación, realización); o necesidades espirituales (moral, paz y tranquilidad, conciencia).

En nuestro estudio destacaron las necesidades secundarias o sociales principalmente en cuanto a la seguridad.

Así, una vez que se obtiene el satisfactor el proceso termina y está listo para comenzar de nuevo.

Cada etapa dentro del proceso productivo juega un papel de suma importancia ya que si faltase alguna de ellas sería imposible lograr el éxito del mismo. Cada etapa complementa a las otras y en el grado en que mejor se realice, mejor será el resultado obtenido y más eficiente será el proceso.

Específicamente, si un empleado cuenta con profesionalismo le será más fácil procesar los insumos y obtener el satisfactor deseado; de igual forma; si el cliente cuenta con la información necesaria para participar en el proceso, se facilitará el desarrollo del mismo y se logrará una satisfacción mutua del 100%.

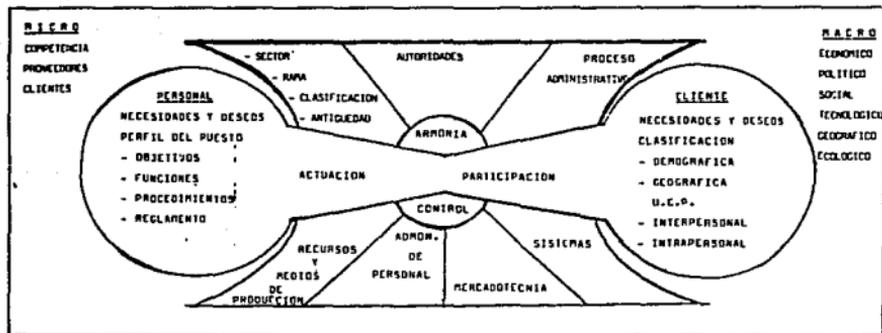
De esta situación se deriva la siguiente pregunta: ¿de quién depende que ambas partes cuenten con los elementos necesarios para una operación eficiente? La respuesta es simple: la empresa que presta el servicio a la cual acude el cliente y pertenece el empleado debe preocuparse por brindar los elementos necesarios para asegurar que cada operación sea realizada óptimamente.

Para tal efecto se ha diseñado el siguiente esquema de actuación y participación en el servicio con el fin de presentar gráficamente una sugerencia a las organizaciones de servicio financiero que se preocupan por ser cada día más eficientes buscando la máxima productividad.

En este esquema se agrupan todos los elementos que intervienen dentro del proceso en el servicio, lográndose con esto una visión completa de la organización, el medio que la rodea y sus elementos activos.
(Ver fig. 49)

Figura 49.

ESQUEMA DE ACTUACION Y PARTICIPACION EN EL SERVICIO



Así tenemos:

Nuestra empresa pertenece a cierto sector productivo de la economía nacional, a su vez, se ubica dentro de una rama determinada en tal sector, se clasifica dentro de la misma y va adquiriendo antigüedad al paso del tiempo. Ahora bien, en este sector hay autoridades máximas que dictan las pautas de operación y a las cuales hay que sujetarse mientras se opera internamente de acuerdo al proceso administrativo lográndose así la coordinación de estos elementos y una armonía y respeto en la operación.

Ahora bien, nuestra empresa, la rama y el sector al que pertenece así como nuestro personal y nuestros clientes, pertenecen a un país que posee entorno que puede dividirse en macroambiente y microambiente.

Dentro del macroambiente identificamos factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y ecológicos y dentro del microambiente encontramos a la competencia, los proveedores y otros clientes.

Todos estos factores van a afectar directamente la operación de la empresa ya que si se ignoran estaríamos fuera de la realidad y por lo tanto desubicados. Es como si una empresa que en 1920 fuera líder en su ramo, ignorara todos los acontecimientos del entorno y siguiera operando bajo sus magníficos procesos tan eficientes para 1920, que ahora seguramente mucho tendrían que modificarse y adaptarse con la evolución y los cambios continuos que se han dado desde entonces.

Analicemos ahora los elementos que integran el proceso productivo de nuestra organización : nuestro personal y nuestros clientes.

Los empleados que tienen trato directo con los clientes, están representando a la empresa de manera que la imagen que ellos proyecten será la imagen que el cliente tendrá de la organización y la opinión que se formará de la misma dependerá en gran medida de la calidad del servicio que este empleado le proporcione. De ahí la importancia de que nuestro personal conozca la importancia de su trabajo. Primeramente el empleado debe conocer perfectamente el perfil del puesto que cubre:

1. Cuales son los objetivos que debe lograr
2. Que políticas deben regir sus acciones.
3. Cuales son las funciones que le corresponden
4. Conocer a fondo los procedimientos de operación que debe seguir para evitar errores.
5. Conocer el reglamento bajo el cual debe operar en todo momento.

6. Conocer a fondo los servicios que ofrece.

7. Estar al tanto de posibles cambios operativos (incluso el horario).

En segundo lugar y no menos importante tenemos el hecho de que el empleado satisfaga sus necesidades y deseos personales para que esté motivado y proyecte esa imagen de entusiasmo actuando siempre con profesionalismo y eficiencia. Que el cliente quede convencido que el empleado que le atendió conoce su trabajo y hará lo posible por alcanzar los resultados que se desean; que soluciones problemas, no que los genere, que el cliente se sienta contento y satisfecho.

De igual importancia resulta el conocer al cliente, identificar que tipo de necesidades y deseos busca satisfacer al acudir en busca de nuestros servicios. Hacer una clasificación demográfica y geográfica que nos ayude a conocer sus hábitos y costumbres, sus requerimientos y de que manera decide que acción tomar en cuanto a la compra de un servicio, nos referimos a la llamada "caja negra" o "unidad central de proceso", conocer los factores interpersonales e intrapersonales que lo llevan a actuar de determinada forma.

Así mismo, el cliente debe estar informado de los servicios, funciones, políticas, horarios, procedimientos, reglamentos y cambios operativos que le ayudaran en su proceso de toma de decisiones y que contribuirán a incrementar la calidad de la participación del cliente. El elemento buscado principalmente por el cliente que acude al banco en busca de un servicio es la rapidez. Que interesante resulta descubrir que él mismo puede contribuir a obtenerla con una adecuada participación. La naturaleza humana es muy dada a criticar y a encontrar errores en los semejantes, sin embargo, muchas veces estos errores son ocasionados por el mismo crítico. En este punto uno se podría plantear la siguiente pregunta: ¿qué es lo que yo estoy haciendo para obtener este resultado?. Esta sencilla pregunta puede ayudarnos a identificar si existe alguna deficiencia en nuestra participación como clientes y al conocerla será más fácil corregir y mejorar.

Por otra parte nuestra empresa debe de contar con los recursos y medios necesarios para la producción ya que sin ellos simplemente no podrían realizarse las operaciones por mas que se contara con el personal idóneo y con la participación adecuada del cliente.

Hablando del personal, resulta importante destacar que se debe aplicar una buena administración de personal de manera que se cuente siempre con el empleado idónea para cada puesto.

El grado de actuación y participación en el servicio varía de operación en operación.

Es posible identificar en una operación que la actuación del empleado aumenta al tener que explicar al cliente el proceso de la misma: que acción debe tomar el cliente, cuando debe hacerlo y para que; de esta manera el servicio puede llegar a demorarse tanto, que resulte molesto para los demás clientes que aguardan su turno. Con esto no quiere decirse que no se deban dar explicaciones e instrucciones al cliente, quien no tiene ninguna obligación de conocer por sí mismo nuestros procedimientos, pero sí se recomienda que éstos adquieran la información antes de que estén involucrados propiamente en el proceso de servicio, por ejemplo, mientras están formados en fila esperando su turno para ser atendidos a través de folletos explicativos, pantallas electrónicas, o en sus casas en información por correo, medios publicitarios visuales o escritos (revistas, periódicos, etc) o incluso a través de la radio.

Lo que se pretende con esto es que el cliente conozca en que forma debe participar para obtener su propia satisfacción.

En contraparte y como ya habíamos mencionado, el empleado debe conocer perfectamente la manera en que debe actuar durante el proceso a fin de no entorpecer las operaciones.

Si ambas partes conocen su papel dentro del proceso será fácil su desarrollo y el resultado será óptimo.

En seguida analizaremos una clasificación de los diferentes niveles de participación en el servicio. (fig. 51)

Figura 50

ANALISIS GRAFICO DEL PROCESO - SERVICIO

FECHA: _____ 19 ____

Nivel de Participación: _____ Empresa _____
 Edad: _____ Sexo: _____ Servicio _____
 Nacionalidad: _____ Depto. _____
 Nivel Socioeconómico: _____ Proceso _____
 Ocupación: _____ Analista _____
 Objetivo: _____

METODO	ORIGINAL		PROPUESTO		DIFERENCIAS		ACTUACION .		NIVELES		
	ACTIVIDAD	FREC. TIEM.	FREC. TIEM.	FREC. TIEM.	CLAVE	PUESTO	RESOR.	CONTACTO	ACTUACION		
○	A				1-a						
	P				2-b						
⇒	A				3-c						
	P				4-d						
◇	A				5-e						
	P				6-f						
D	A				7-g						
	P				8-h						
					9-i						

- GRAFICA OTTD -		Operación ○		Transporte ⇒		Inspección ◇		Demora D	
Actividades	Clave	Act.	Part.	Act.	Part.	Act.	Part.	Act.	Part.
Activación-Participación									
1.-									
2.-									
3.-									
4.-									
5.-									
6.-									
7.-									
8.-									
9.-									
10.-									
11.-									
12.-									
13.-									
14.-									
15.-									
16.-									
17.-									
18.-									
19.-									
20.-									

El grado de actuación y participación en el servicio varía de operación en operación.

Es posible identificar en una operación que la actuación del empleado aumenta al tener que explicar al cliente el proceso de la misma: que acción debe tomar el cliente, cuando debe hacerlo y para que; de esta manera el servicio puede llegar a demorarse tanto, que resulte molesto para los demás clientes que aguardan su turno. Con esto no quiere decirse, que no se deban dar explicaciones e instrucciones al cliente, quien no tiene ninguna obligación de conocer por sí mismo nuestros procedimientos, pero sí se recomienda que éstos adquieran la información antes de que estén involucrados propiamente en el proceso de servicio, por ejemplo, mientras están formados en fila esperando su turno para ser atendidos a través de folletos explicativos, pantallas electrónicas, o en sus casas en información por correo, medios publicitarios visuales o escritos (revistas, periódicos, etc) o incluso a través de la radio.

Lo que se pretende con esto es que el cliente conozca en que forma debe participar para obtener su propia satisfacción.

En contraparte y como ya habíamos mencionado, el empleado debe conocer perfectamente la manera en que debe actuar durante el proceso a fin de no entorpecer las operaciones.

Si ambas partes conocen su papel dentro del proceso será fácil su desarrollo y el resultado será óptimo.

En seguida analizaremos una clasificación de los diferentes niveles de participación en el servicio. (fig. 51)

Figura 51

Niveles de Actuación y Participación en el Servicio

NIVELES DE ACTUACION EN EL SERVICIO	PERSONAL										100%
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Bajo Contacto en el Proceso
A											
B											
C											
D											
E											
F											
G											
H											
I											
100%	CLIENTE										Alto Contacto en el Proceso
											Niveles de Participación en el servicio.

Los resultados de este estudio demuestran que los clientes (según los empleados) participan en su mayoría con un porcentaje entre el 80% y el 100% por lo cual podrían ubicarse en un nivel "I".

Sin embargo, el nivel de actuación por parte del empleado varía de operación en operación ya que cada una posee características específicas que asocian diferentes niveles de complejidad y riesgo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dado el hecho de que los insumos destacados con mayor importancia dentro del proceso productivo resultaron ser los conocimientos y habilidades, se recomienda la adecuada y continua capacitación del personal.

Esta capacitación debe abarcar también el aspecto de asesoría al cliente, de manera que el empleado se encuentre en posición de aclarar las dudas en su nivel y de canalizar al cliente con la persona que ocupe el puesto a que corresponda aclarar las dudas que están fuera de su alcance (por la propia descripción del puesto). Esto no quiere decir que el empleado se limite a contestar dudas exclusivamente relacionadas con su puesto, limitándose su criterio y conocimientos, si no que, en caso de no poder contestar a alguna duda, pueda canalizar al cliente con la persona adecuada.

Se recomienda editar reglamentos que estén a disposición del cliente o bien, emitir a manera de folletos (o anunciar en pantallas electrónicas), aspectos relevantes y necesarios para las operaciones más comunes de manera que el cliente vaya adquiriendo conocimientos de los procedimientos bancarios dentro de las mismas instalaciones físicas dando la oportunidad de que aclare sus dudas al respecto en el mismo momento, atacando así la carencia de información.

Como se analizó anteriormente, aunque el medio de publicidad interno con mayor influencia es el folleto, casi la mitad de los clientes declaró no consultarlos atribuyendo este hecho a la falta de tiempo, sería pues conveniente enviarlos por correo al hogar u oficina del cliente de manera que lo tengan a la mano y lo puedan consultar en el momento que ellos consideren conveniente; de hecho, muchos clientes pidieron que el banco cuente con este tipo de servicio de información. Se recomienda que estos folletos tengan orificios o algún otro mecanismo para poderlos ir archivando en una carpeta (que incluso puede ser proporcionada por el banco) evitando con esto que se extravíen y facilitando su consulta.

Se recomienda así mismo contar con lugares de estacionamiento para el cliente ya que según se comprobó, este factor es básico para que el cliente acuda al banco.

Resultaría conveniente dar un mayor énfasis al aspecto de orientación al cliente, creando módulos específicos de información para atender dudas; de hecho ya existen edecanes que ayudan al cliente en este aspecto.

La rapidez resultó ser una de las características más buscadas por el cliente en la obtención del servicio, de manera que se recomienda la utilización de la capacidad productiva al máximo, pues como hemos notado cuando acudimos al banco, muchas veces algunas ventanillas no están trabajando. De igual forma, resultaría conveniente analizar si el personal con el que se cuenta es suficiente para cubrir las necesidades de los clientes y de encontrarse deficiencia en este aspecto considerar el contratar a los empleados necesarios para cubrir tal deficiencia.

Otro elemento que dificulta la continuidad de las operaciones es el hecho de que los empleados provoquen y acepten operaciones por detrás de la fila, de manera que existe una demora injusta para el cliente que se encuentra en espera de su turno.

A pesar de que el 40% de los empleados tienen 8 años o más laborando en el banco, resulta de interés constatar que más de la mitad de los empleados (60%) tienen laborando en el banco no más de 3 años. Podemos ver que el personal está conformado por gente nueva (de acuerdo a que el 64% tienen entre 21 y 30 años de edad), lo cual puede indicarnos que el personal que va ingresando al banco lo hace temporalmente, originándose una alta rotación de personal que perjudica al servicio que se brinda y a la Institución al invertir en capacitación e inducción de nuevos empleados en cortos periodos de tiempo.

Las autoridades deben poner énfasis en la inducción del nuevo empleado a la Institución, de manera que se sienta identificado con la institución que representa conociéndola a través de sus reglamentos, políticas, manuales, instalaciones, etc.

Además se recomienda prestar especial interés a las sugerencias y/o quejas por parte de los empleados, ya que al estar en contacto directo con el cliente tienen gran oportunidad de detectar deficiencias o posibles mejoras que pueden ser de gran utilidad en la optimización del servicio. Para motivar al empleado en este aspecto debe existir la motivación mediante la retroalimentación, premios, reconocimientos o incentivos.

Se identificó que una tercera parte de los empleados encuestados afirmó que probablemente cambie de empleo en el futuro. Este porcentaje es muy alto y debe preocupar a la Institución, ya que nos indica la existencia de algún error que debe ser identificado y corregido para evitar que se presente esta rotación de personal. Se recomienda tener entrevistas periódicas con los empleados a fin de detectar sus necesidades e inquietudes de manera que el empleado que entre a laborar en la Institución se sienta satisfecho y se cumplan con sus expectativas dentro de los límites razonables.

Además, el tener personas insatisfechas en su trabajo y desmotivadas, se va a reflejar directamente en su desempeño y por ende se afectará la calidad del servicio al cliente. El empleado debe estar convencido de que su meta principal es satisfacer las necesidades y deseos del cliente al brindarle un servicio de calidad óptima.

Por otro lado, sólo un 8% de autoridades opinó que el servicio es excelente y llegaron a encontrarse opiniones de que el servicio puede mejorar bastante. Este hecho es preocupante ya que las autoridades deben ser las que más convencidas estén de que el servicio que brinda la institución que representan es excelente y en caso de no considerarlo así por algún motivo, deberán realizar los esfuerzos necesarios para conseguir esa meta.

Se recomienda el uso de la publicidad como un medio de orientación para dar a conocer los procedimientos y nuevos servicios, de manera que el cliente se vaya familiarizando con conceptos y operaciones y sea más fácil su puesta en práctica.

Podría editarse una especie de gaceta o periódico semanal o quincenal hecho especialmente para el cliente en donde se expusieran procedimientos, novedades, cambios operativos y todo tipo de información útil para el cliente bancario.

Así pues, la aplicación de este procedimiento facilita la operación ya que podemos planear de acuerdo al esquema de actuación y participación (descrito en el capítulo 6); podemos medir la actuación y participación a través de la gráfica OTID y podemos evaluar la actuación y participación en el servicio ubicando el nivel de contacto en el proceso y dirigiendo así los esfuerzos necesarios para cada nivel, de manera que se ponga énfasis en la publicidad de tipo informativa más que persuasiva por parte del cliente y en la capacitación intensiva por parte del empleado, combatiéndose así la falta de conocimientos operativos de ambas partes de manera que las autoridades puedan mantener más fácilmente la armonía y control en esta relación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio, debemos tener presente la importancia tanto del cliente como del empleado para lograr la eficiencia del proceso de servicio ya que si faltara alguna de estas partes, el servicio simplemente no podría ser consumado. Así entre mejor desempeñen su papel, mejor será el resultado y mayor la satisfacción obtenida.

BIBLIOGRAFIA

- ADAM E. y EBERT R.
Administración de la Producción y las Operaciones
Ed. Prentice/Hall Colombia 1986
- ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Ed. Trillas México 1989
- ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS
Anuario 1990 Volumen Quincuagésimo
México 1991
- BERELSON Bernard y STEINER Gary A.
Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings
New York Harcourt Brace Jovanovich 1964.
- CHASE Richard B.
Where Does The Customer Fits In a Service Operation?
Biblioteca Harvard HBR 1978
- CHIAVENATO Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Ed. Mc Graw Hill México 1985
- DIAZ Mata Alfredo
Invierta en la Bolsa
Ed. Iberoamérica México 1988
- FARIAS García Pedro y MURILLO Pérez José
Avance Objetivo de la Contabilidad Bancaria
Ed. Géminis México 1981
- FISHBEIN Martin
Belief, Attitude, Intention and Behavior
Adisson-Wesley Mass. 1975
- FISHER Laura
Mercadotecnia
Ed. Interamericana México 1986
- HAWKINGS I.
Consumer Behavior Implications for Marketing Strategy
Dallas Business Publications 1980

HOEL Paul G. Hoel y JESSEN Raymond J.
Estadística Básica Para Negocios y Economía
Ed. C.E.C.S.A México 1988

KOTLER Philip
Fundamentos de Mercadotecnia
Ed. Prentice-Hall México 1986

LEFTWICH Richard H.
Macroeconomía
Ed. Interamericana México 1980.

LEVITT Theodore
The Industrialization of Service
Biblioteca Harvard HBR sep-oct 1976

Ley Federal Del Trabajo. México 1990

LOVELOCK Christopher H. y YOUNG Robert F.
La Importancia del Consumidor en el Incremento de la Productividad
Biblioteca Harvard HBR nov-dic. 1976

MACFARLAND Dalton E.
Administración de Personal
Ed. Fondo de Cultura Económica México 1979

MC CARTY E. Jerome
Comercialización
Ed. Ateneo Argentina 1984

MC DANIEL Karl
Curso de Mercadotecnia
Ed. Harla México 1986

HEREDITH Jack
Administración de Operaciones
Ed. Trillas México 1986.

PETERS Thomas J. y WATERMAN Robert H.
En busca de la Excelencia.
Ed. Lasser Press Mexicana México 1984

PORTER Lyman W., LAWER III Edward E. y HACKMAN Richard
Behavior in Organizations
Tokio 1975.

PORTER Michael E.
Estrategia Competitiva
Ed. C.E.C.S.A. México 1982

SASSER W. Earl
Match Supply And Demand in Service Industries
Biblioteca Harvard HBR 1976

STANTON William J. y FUTRELL Charles
Fundamentos de Mercadotecnia
Ed. Mc Graw Hill México 1990

STARR Martin K.
Administración de la Producción, Sistemas y Síntesis
Ed. Prentice/Hall Colombia 1979.

STEVENSON William J.
Estadística Para Administración y Economía
Ed. Harla México 1981

WEIERS Ronald M.
Investigación de Mercados
Ed. Prentice/Hall México 1985