

17
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

RECURSOS HUMANOS "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL
BANCO BILBAO VIZCAYA"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:
CLAUDIA DIAZ GARCIA

ASESOR: L.A. REGINO QUIROZ SOLIS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN.

275091



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

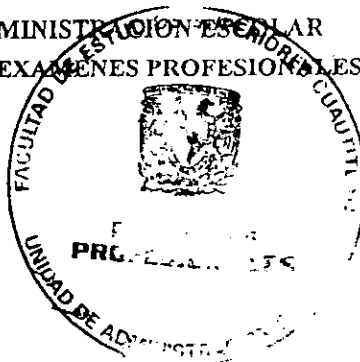
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos:

Propuesta de un programa de capacitación para mejorar
la calidad del servicio en el personal de cajas del
Banco Bilbao Vizcaya.

que presenta la pasante: Claudia Díaz García

con número de cuenta: 9107 937 - 8 para obtener el Título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a _____ de _____ de 19__

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

I

L.A. Gerino Muñoz Solís

II

L.A. Francisco Ramirez Ornelas

III

L.A. Yolanda Cerudo García



A DIOS:

**PORQUE ME DIO LAS FUERZAS PARA VENCER EL CANSANCIO Y
DESESPERACION PARA LOGRAR ESTE GRAN SUEÑO.**

A MIS PADRES:

**POR QUE DE ELLOS TUVE UN GRAN APOYO, ME HICIERON DISCERNIR,
JUZGAR LO QUE ERA BUENO Y ME ACONSEJARON SOBRE MIS ACTOS.**

A MIS HERMANOS:

**LES DEDICO ESTE LIBRO PORQUE NO QUIERO QUE SEA UN EJEMPLO,
SINO MAS BIEN LO HAGO PARA QUE ME SUPEREN.**

A EDWIN:

**PORQUE FUISTE TAMBIEN UN GRAN COMPAÑERO DUARNTE MI CARRERA
Y AL FINAL PIENSO QUE COMPARTIRE CON TIGO ESTA GRAN ILUSION.**

Planteamiento del Problema	*****	i
Hipótesis	*****	ii
Objetivo	*****	iii
Introducción		1
Capitulo I Antecedentes de la Banca		
1.1 Las Instituciones de Crédito en el Virreinato	*****	3
1.2 Decretos y Proposiciones de Bancos durante el segundo Imperio y el Período Constitucional	*****	11
1.3 Las Instituciones de Crédito en los inicios de Siglo XIX	*****	14
1.4 Los Cambios que ha sufrido la Banca en los últimos años	*****	18
1.5 El nacimiento de Banco Bilbao Vizcaya	*****	22
1.6 Concepto de Banco	*****	25
Capitulo II Calidad de Servicio		
2.1 Concepto de Servicio	*****	26
2.2 Clasificación de los Servicios	*****	26
2.3 Características de los Servicios	*****	29
2.4 Costo de los Servicios	*****	31
2.5 Cultura de Servicios	*****	31
2.6 Servicios Bancarios	*****	32
2.7 La importancia de los Clientes Internos y Externos	*****	32
2.8 Calidad de Servicio	*****	35
2.9 Fracaso de los Servicios	*****	47
Capitulo III Capacitación		
3.1 Concepto de Capacitación	*****	49
3.2 Objetivos de la Capacitación	*****	49
3.3 Tipos de Capacitación	*****	49
3.4 Fundamentos Legales de Capacitación	*****	51
3.5 Importancia de la Capacitación	*****	52
3.6 Elementos del Proceso de Capacitación	*****	53
3.7 Evaluación de un Programa de Capacitación	*****	53
3.8 Capacitación con Calidad	*****	54
3.9 Los Principios de un Buen Profesional	*****	55
3.10 Las Funciones de un Profesional	*****	55
3.11 Perfil del Capacitador	*****	55
3.12 Para ser un Excelente Capacitador	*****	56
3.13 Evaluación de un Programa de Capacitación	*****	56
3.14 Técnicas de Instrucción	*****	57

Capitulo IV Caso Practico

4.1 Modulo I	*****	59
4.2 Modulo II	*****	66
4.3 Modulo III	*****	71
4.4 Modulo IV	*****	75

Conclusiones	*****	78
---------------------	-------	----

Bibliografía	*****	79
---------------------	-------	----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

No existe desarrollo y crecimiento en Banco Bilbao Vizcaya debido a la falta de capacitación del personal de cajas.

HIPOTESIS:

A través de un curso de capacitación se elevaran las oportunidades de crecimiento, desarrollo ascensos para el personal de cajas de Banco Bilbao Vizcaya .

OBJETIVOS:

Satisfacer las necesidades del cliente.

Obtener un mejor margen de utilidad y al mismo tiempo tener un crecimiento en el mercado.

Introducción

Es cierto que la capacitación es muy conocida y aplicada en todas las empresas sean del tamaño que sean (chicas, medianas, grandes), la verdad es que yo propongo una aplicación más amplia a la experimentada.

Alguno de los contenidos que aquí se exponen tienen sustento teórico ya aprobado por otros investigadores y autores, a los cuales en sus tiempos se les dio su crédito, pues ahora bien, yo venderé la idea de mi propuesta con el fin de que sea aplicada a generaciones venideras.

En algunos libros que tratan acerca del proceso administrativo de la capacitación, son bastantes simples ya que su contenido es similar entre uno y otro, por lo que si mi proyecto es aprobado será aplicable a más instituciones del mismo ramo.

Quiero decirles que la capacitación que yo tuve en BBV tiene muchas técnicas e ideas españolas muy interesantes pero poco prácticas.

No quiero decirles que yo “inventaré el hilo negro”, pero si proporcionaré algunas herramientas que sean de utilidad a aquellas personas que: vía la administración de la capacitación, la instrucción, desarrollo de conceptos y software se de un conocimiento, comprensión, análisis y evaluación del fenómeno de formación profesional, entrenamiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de cualquier organización.

En nuestro país se desconocen los beneficios de la capacitación, los dueños y directores lo ven como una obligación no como un enfoque sistemático para resolver su problemática. En casi todas las empresas la capacitación se realiza con base en las reacciones o necesidades espontáneas de sus usuarios y no con base en modelos tecnológicos o sistemáticos.

Se habla que con la apertura del comercio internacional tenemos grandes desventajas con otros países, tanto en calidad, cantidad y servicios que generamos.

A lo largo del seminario y el desarrollo de mi proyecto me he dado cuenta de que estamos sólo a un paso de lograr una excelencia en el servicio, lo único que debemos hacer es asumir nuestra responsabilidad y formar verdaderos equipos de trabajo, y lo primordial es la capacitación para estar en mejores posibilidades de competencia nacional para después competir internacionalmente. El buen juez por su casa empieza.

Este trabajo de seminario presenta en el capítulo I los antecedentes de la banca en México, en el capítulo II la calidad del servicio, en el capítulo III la capacitación apoyado en el enfoque de sistemas. Su flexibilidad considera características y estructuras, es un proceso que se preocupa por un mejor desarrollo y formación de sus recursos humanos para que sean personas productivas que hagan su trabajo con eficiencia y de esta forma su mano de obra sea susceptible en el mercado de trabajo, ofreciéndole así mayores posibilidades de mejorar sus ingresos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO

1.1 Las Instituciones de crédito en el Virreinato

En la segunda mitad del siglo XVIII, las fuentes de crédito de la nueva España eran: la iglesia, los montepíos gremiales, el banco de avío de minas, el real tribunal del consulado de México, el sacro real del monte de piedad de animas, las cajas de comunidades indígenas y las de los banqueros particulares, así llamados para diferenciarlos de los que por privilegio real tenían bancos y cambios públicos en la corte, en Sevilla, Cádiz y otras ciudades importantes de la península.

El 7 de enero de 1667, el eminente jurista, Uño Nuñez de Villavicencio, que durante diez años desempeñara el cargo de defensor en el juzgado, emitió un dictamen sobre la usura en la Nueva España, en el que informaba ampliamente como operaba el crédito; de lo que en relación con el mismo establecían las civiles y eclesiásticas, así como lo relativo a los contratos mas usuales: el trino, el de mutuo y el deposito irregular, señalando que este ultimo, desde su aprobación y recomendación por el concilio provincial mexicano de 1558, había impulsado las operaciones de deposito irregular con obligación de reedito. Desde el principio de estos reinos vinieron a ellos mercaderes en copioso numero. Predios rústicos y fundos urbanos en que colocar a censo el dinero de capellanías y obras pías, eran ningunos. Entonces empezaron a cultivarse los edificios, al mismo tiempo empezaron a crearse los censos sobre ellos, como bienes raíces; pero como no eran tan abundantes, se dificultaban las ocasiones de colocar las dotes de capellanías y... manteniéndose infructíferas... ordeno el concilio mexicano... que dentro de treinta días después de su publicación todas las que así estaban se pusieran en deposito en una persona idónea... Este fue el origen y casa original de los depósitos irregulares de este reino.

Los mas gruesos mercaderes y banqueros particulares en las postrimerias del siglo XVIII novohispano, fueron Don Manuel de Aldaco, Don Francisco Valdivieso y Don Luis Sánchez Tagle, quienes empleaban los capitales que recibían en deposito, en la compra de plata y mercaderías, los impedían en la labor de minas, o surtimiento de tiendas para avíos de ellas y rescate de platas, o en otros destinos útiles y lucrosos, en razón de lo cual el deposito se convertía en irregular pasando el dominio útil de la pecunia al depositario, obligándose este a pagar intereses, usuras o réditos.

Fue en 1805 cuando el virrey José de Iturrigaray, en obediencia a una cédula de Carlos IV, confisco los bienes de las fundaciones piadosas, con lo cual mermo el dinero que la iglesia destinaba a la habilitación de los comerciantes, agricultores, mineros y artesanos.

Poco después de tal confiscación, el editor del diario de México, Don Carlos María de Bustamante, licenciado en Derecho sometió a la consideración del virrey un proyecto para el establecimiento del montepío de labradores para beneficio, principalmente de los pequeños propietarios, tan necesitados siempre de recursos para adquirir buenas semillas, arados, bestias de tiro y de carga.

La junta directiva del montepío estaría integrada solo por labradores y protegería a los campesinos pobres.

Los campesinos habilitados por el montepío podían pagar con semillas o con dinero, aunque siempre harían parte del pago con semillas por ser refaccionaria la habilitación.

Los miembros de la junta directiva del montepío no percibirían sueldo, pues deberían ameritarse con ese servicio, mismo que los recomendaría para la obtención de otros empleos en la República.

Los créditos que considera el montepío serían exclusivamente para semillas de primera necesidad y consumo.

En un escrito fechado el 23 de diciembre de 1808, decía al virrey Don Pedro de Garibay Al Excelentísimo Señor antecesor de vuestra excelencia dirigi varias representaciones sobre diversos asuntos muy importantes a la felicidad de estos dominios y por desgracia mía todos fueron desatendidos a pesar de la utilidad que manifestaban aun a la simple vista y sin necesidad de escrupuloso examen.

Consumada la independencia de México, el 24 de febrero de 1822 se reunió el soberano congreso constituyente uno de cuyos miembros más radicales fue Francisco Severo Maldonado quien en ese mismo año inició la publicación de un folleto titulado el final del imperio mexicano o miscelánea política, en el que dio a conocer su muy original revolucionario proyecto de fundación de un banco nacional. En el preámbulo de dichos proyectos decía para salir de un golpe de todos los ahogados que nos cercan, y obrar en el cuerpo político una cura completa y radical no hay más que organizar un banco nacional capaz de sanar a la nación mexicana del abismo de miseria en el que han dejado gimiendo los españoles, y que derramando por todas partes la comodidad y la abundancia entre los habitantes del imperio, aisle enteramente del despotismo de todos sus instrumentos natos, que son todos los hombres menesterosos y cuitados, que tan fácilmente se venden por una ración miserable para servir a la opresión del resto de los conciudadanos.

Entre los manantiales de fondos que para el establecimiento de ese banco estatal señalaba Maldonado, figuraban las alhajas de oro y plata de todas las catedrales y parroquias, así como, las de los templos y conventos de religiosos de ambos sexos. Esas alhajas serían entregadas a la nación en calidad de préstamo voluntario, y ella afianzaría la devolución de las misas, con el medio millón de pesos que las catedrales aportaban al erario cada año, de ese modo las propias iglesias tendrían en su poder con que pagarse. De dicha suma se abonarían anualmente cien mil pesos, y transcurridos seis años, el abono ascendería aun cuarto de millón. Además la nación garantizaría la devolución de las alhajas con los réditos de las mismas, a razón del 5% anual, así como con la cantidad inmensa de bienes nacionales que formarían la parte principal de los fondos del banco.

El banco le facilitaría los capitales necesarios para cultivar la tierra, comerciar u otras actividades, por un rédito del 5% en un año, de 2.5% en medio año y de 10 reales por ciento en tres meses. Tales prestamos serian sobre alhajas de oro y plata y sobre tierras.

Otra finalidad del banco nacional era consolidar la independencia del imperio, imponiendo respecto a todos los enemigos exteriores o interiores con la existencia de un tesoro inmenso capaz de asalariar a ejércitos numerosos que en caso necesario los convirtieran en polvo; de liberar al empresario extranjero a toda la nación y al mismo clero.

Otro manantial de fondos para la organización del banco nacional seria el capital del monte de piedad y animas y también se incorporarían al propio banco, los fondos destinados al sostenimiento de escuelas para la juventud así como los bienes pertenecientes a fundaciones pías; y para que no se malbaratasen los capitales impuestos sobre fincas urbanas propiedad de dichas fundaciones, cada cuatro meses se sacarían a subasta publica las casas hipotecadas, entregándosele al banco los productos de esas ventas.

El banco jamas vendería las tierras que adquiriese, e iría monopolizando la propiedad privada. De preferencia compraría las tierras situadas a ambos lados de los caminos principales, y en especial del que ligaba los puertos de Veracruz y San Blas para luego fraccionarlas y repartirla a los labriegos capaces de hacerlas producir.

El 20 de diciembre de 1824 se fundo en la ciudad de Zacatecas la sociedad patriótica de amigos del país, integrada por mineros, comerciantes, agricultores, artesanos y hombres de letras. Once meses después, los hermanos Gregorio y Francisco Javier Arana, vecinos prominentes de esa capita, sometieron a la consideración del gobierno del estado un proyecto, elaborado por ellos mismos, para el establecimiento de un banco de deposito con capital de medio millón de pesos. El reglamento de ese banco, fechado y firmado por los hermanos Arana el 3 de octubre de 1826 lleva el siguiente titulo reglamento del banco que se va a establecer en la capital del estado libre de Zacatecas, para el fomento de los importantes ramos de la agricultura, comercio y minería según las reglas que adentro se exponen. Cuarenta y seis artículos contiene ese reglamento, y en ellos se especifica que el banco recibirá depósitos a plazo fijo: cuatro meses, que pagaría a los depositantes el medio por ciento al mes, y por las cantidades prestadas el 12% anual. Con la colaboración de la sociedad patriótica, el banco reedificara el hospital de la ciudad, construirá el camino de Zacatecas a la villa de Aguascalientes, edificara un teatro digno de la capital del estado, crearia un gabinete de la historia natural y una cátedra de mineralogía, y a la escuela lancasteriana le daría cuatro monedas de oro para que con ellas premiara a los alumnos mas aplicados. Las utilidades que dejase el teatro las cedería el banco a la sociedad patriótica de amigos del país para que con ellas estableciera cátedras de tan útiles idiomas como el ingles o el francés.

Todo intento de crear un banco esta condenado a fracasar por la inestabilidad política, por la inseguridad reinante, pero sobre todo, por la manifiesta incapacidad de quienes, con buenas intenciones, proponian proyectos, mas utópicos que prácticos, para el establecimiento de instituciones de crédito.

Guadalupe Gómez Huerta, quien el 22 de enero de 1827 ocurrió por escrito a la legislatura de Zacatecas solicitando que se sirviese decretar la incautación de los bienes eclesiásticos existentes en el estado y que estuviesen destinados a obras de caridad, para con el producto de ellos, el de los diezmos y el de la renta del tabaco, establecer un banco cuyas obligaciones se garantizarían con las rentas del propio estado.

Tampoco llegó a realizarse, Francisco García Salinas para redactar y suscribir el 3 de enero de 1829, su bien formulado proyecto para hacer realidad el tan deseado y procurado banco de Zacatecas.

En 1828 imperaba la miseria en el territorio del estado, debido a una sequía que acabó con el ganado y sementeras. El comercio estaba paralizado, y bandas de saqueadores recorrían los caminos y asaltaban villas, pueblos y centros mineros. El proyecto de ley sobre el establecimiento de un banco cuyo objeto principal era adquirir terrenos y repartirlos a los labradores que no lo tuvieran en propiedad. Se destinaban para fondos de bancos, rentas que producían más de doscientos mil pesos anuales, y se afianzaban las obligaciones que contrajera con el erario del estado, del que se tomaría lo necesario para cubrir la responsabilidad del propio banco, cuya junta directiva sería independiente de la hacienda pública.

Las haciendas concursadas que a los seis meses no hubiesen vendido o consignado a los acreedores, les pagaría el banco a predio de avalúo, al igual que a los terrenos del ejido de las poblaciones, y el producto de estos lo aplicaría exclusivamente a la dotación de escuelas de primeras letras. Un padre de familia podría obtener un terreno para sí y otro para cada uno de sus hijos varones mayores de 22 años; y todos recibirían herramientas, muebles, semillas y otros efectos necesarios para sus trabajos, pagando su valor en plazos prudentes, pero siempre que lo afianzasen a satisfacción del banco.

El primero de agosto de 1830, cuando gobernaba el país el general Anastasio Bustamante el congreso aprobó el proyecto que un mes antes había sometido a consideración el ministro de relaciones Lucas Alemán, para el establecimiento de un banco estatal que diera vigoroso impulso al desarrollo industrial del país, tan necesitado de tecnología y maquinarias modernas para salir de su tricentenaria condición de manufacturero mediante obrajes virreinales y telares hogareños.

Se establecerá el banco de avío para el fomento de la industrial a nacional, con el capital de un millón de pesos. Mas debido a los apuros del erario, originados por el alto presupuesto destinado al mantenimiento y equipo del ejército, el banco nunca recibió ese millón de pesos. En sus primeros siete meses de vida solo le fueron entregados \$464,603.00, de los cuales invirtió, en el mismo periodo, \$207,000.00 en la compra de maquinaria, ganando lanar y el fomento del cultivo del algodón.

El banco había suministrado créditos por \$768,868.00 para la adquisición de maquinaria en el extranjero y para refaccionar instalaciones industriales de catorce compañías cuyo capital, por suscripción general, ascendía a la cantidad de \$102,603.00.

Lejos de contribuir a la paz que requería el desenvolvimiento de las fuentes de producción, no solo habilito al banco con los fondos que tenían asignados, sino que dejo de suministrarle el producto de los impuestos, dio concesiones ocultas para que algunos militares introdujeran hilos de contrabando y, posteriormente como patrocinador del banco, echo mano de los fondos que estaban destinados a deudas ya contraídas por la institución, cuya clausura tuvo lugar el 23 de septiembre de 1842 por decreto de Antonio López de Santa-Anna.

El banco deseoso de promover de todos modos la industria del país, hizo varias concesiones a los que solicitaban habilitación para sus empresas.

El banco no puede llenar ya el objeto para el que fue establecido, pues los pocos capitales que le quedan se consumaran en los indispensables gastos de secretaría y empleados, sin provecho ni utilidad alguna para la nación y los que se dedican al fomento de la industria del país.

Se extingue el banco de avío, así termino la vida del banco de avío, que con capital relativamente escaso pero con extraordinaria actividad, inicio y fomento la industrialización del país.

Cuando en 1829 el gobierno dispuso se acuñaran 600 mil pesos en cuartillas, octavos y dieciseisavos, en piezas de cobre el pueblo habituado al uso y manejo de monedas de oro y plata, vio con desagrado la aparición de esas cobreñas, pero hubo de aceptarlas pues lo mandaba la ley, mas no tardo mucho en comenzar a rechazarlas, y no solo por la insignificancia de su valor real, sino por que su falsificación en casi todo el país llevo a tal extremo, que los establecimientos comerciales, grandes y pequeños, se negaron a recibir las, lo que motivo que en los primeros días de enero de 1837 se acordase de amortización y que para llevarla a cabo se establecería a la brevedad posible, un banco nacional.

Se adjudican al banco, para los fondos de amortización, todos los bienes raíces de propiedad nacional que existen en el territorio de la república, todos los créditos activos del erario, vencidos hasta junio de 1836, sea cual fuere su naturaleza y ubicación.

También le fueron asignados al banco los productos de la renta del tabaco de todo el país, con excepción de Yucatán; los rendimientos de las contribuciones a predios rurales y urbanos, así como los patentes en los departamentos de México, Puebla, Guanajuato, Michoacán y Jalisco, además el monto de todas las multas que pagasen los falsificadores de monedas, y también lo que percibiera el gobierno en la negociación minera de Fresnillo, y otros fondos que le parecieran convenientes.

El banco administraría los fondos con absoluta independencia del gobierno. Emitiría cédulas para la amortización y otras de crédito por los capitales que sobre el se impusieran, pagando con ellas hasta el 18% de interés anual. Negociaría un préstamo extranjero por cuatro millones de pesos; haría cambios de monedas de cobre por plata.

El 26 de enero de 1837 en el palacio nacional en presencia de Don Justo Corro, se procedió al establecimiento del banco nacional de Amortización de moneda de cobre.

Justamente un año después por ley del 27 de enero, se autorizó el banco para contratar un préstamo, ya no de cuatro sino de seis millones.

El 15 de octubre de 1840, el ministro de hacienda Javier Echeverría publicó que el banco de amortización de moneda de cobre pondrá en la tesorería departamental de Morelia, cada mes en calidad de préstamo al gobierno general, la cantidad de cuatro mil pesos por espacio de ocho a doce meses. El gobierno ordenara de manera que juzgue más conveniente la fiel inversión de esas sumas.

El haberse servido del banco el gobierno para advenirse fondos que utilizaba en todo menos en la cubación de monedas de plata para sustituir a las devaluadísimas de bronce, provocó la indignación popular y el desprestigio de la institución.

La extinción del banco nacional de amortización de moneda de cobre fue dictada por Antonio López de Santa-Anna, el 6 de diciembre de 1841.

Antonio López de Santa-Anna decretó que la empresa del general Francisco Garay tendrá privilegio de establecer un banco comercial exclusivo por quince años, en las tierras que se conceden para colonizar, en el mencionado decreto de Tacubaya bajo las bases que siguen:

1. El banco se fundará con un millón de pesos, y no podrá emitir más de seis millones de los que será una tercera parte en billetes con interés del 6% anual, y dos terceras partes en notas de banco pagables al portador en el acto de su presentación.
2. El banco tendrá casas sucursales en diversas poblaciones para pagar las notas de banco a su presentación y los intereses de los billetes por semestres.
3. Las amortizaciones de los billetes y notas del banco se harán por terceras partes en el tercer, cuarto y quinto año de su privilegio, de manera que nada que de en circulación al expirar al término del mismo privilegio.
4. El banco dará por hipoteca y garantía de las cantidades que emita el capital primitivo de un millón de pesos, el numerario efectivo que entre en él, todos sus documentos de créditos activos, las tierras que compre el gobierno, las fábricas, casas y campos que cultiven con su capital, y las cosechas que se alcen.

5. Los resultados del banco serán formados con presencia de los mejores modelos, y evitando los principios de que en otras partes se han originado quiebras
6. Entre los directores que tenga el banco habrá, por lo menos, tres mexicanos que tengan casa respetables de comercio en la república
7. El gobierno podrá poner un comisario en el banco a costa de este, para cerciorares de que se observen y cumplan los estatutos, y para que perciba el importe de cuatrocientos mil acres que se pagara en billetes del banco, al precio de la concesión que ahora se adiciona, estos podrán ser elegidos por la empresa en cualquier punto, aunque no sea en los términos mercados en la referida concesión.

En un escrito fechado el 23 de diciembre de 1808, decía Pedro de Garibay dirigi varias representaciones sobre diferentes asuntos importantes a sus dominios y por desgracia todos fueron desatendidos a pesar de la utilidad que manifestaban a simple vista y sin necesidad de escrúpulos o examen.

Consumada la independendencia de México. el 24 de febrero de 1822 se reunió el congreso constituyente uno de los miembros fue Francisco Severo Maldonado quién en ese mismo año inició la publicación de un folleto titulado el final del imperio mexicano o miscelánea política, en el que dio a conocer su muy original proyecto revolucionario de fundación del banco nacional.

En el preámbulo de dichos proyectos decía que para salir de pobres, y obrar en cuerpo político una cura completa y radical era la creación de un banco nacional capaz de sanar la nación mexicana del abismo de miseria en el que han dejado gimiendo los españoles, y que derramando por todas partes la comodidad y la abundancia entre los habitantes del imperio, aisle enteramente del despotismo de todos sus instrumentos natos, que son todos los hombres pobres, que tan fácilmente se venden por una ración miserable para servir a la opresión del resto de los conciudadanos.

Entre los manantiales de fondo que para el establecimiento de ese banco estatal señalaba Maldonado, figuraban las alhajas de oro y plata de todas las catedrales y parroquias, así como la de los templos y conventos de religiosos de ambos sexos. Esas alhajas serían entregadas a la nación en calidad de préstamo voluntario, y ella afianzaría la devolución de las misas, con el medio millón de pesos que las catedrales aportaban al erario cada año, de ese modo las propias iglesias tendrían en su poder con que pagarse. De dicha suma se abonaría anualmente cien mil pesos, y transcurridos seis años, el abono ascendería a un cuarto de millón. Además la nación garantizaría la devolución de las alhajas con los réditos de las mismas a razón del 5% anual, a si como con la cantidad inmensa de bienes nacionales que formarían la parte principal de los fondos del banco

El banco le facilitaría los capitales necesarios para cultivar la tierra, comerciar u otras actividades, por un rédito del 5% en un año y del 2.5% en medio año y de 10 reales por ciento en tres meses. Tales prestamos serian sobre alhajas de oro, plata y sobre tierras

Otra finalidad del banco nacional era consolidar la independencia del imperio, imponiendo respeto a todos los enemigos exteriores o interiores con la existencia de un tesoro inmenso capaz de asalar a ejércitos numerosos que en caso necesario los convirtieran en polvo, desde liberar al empresario extranjero a toda la nación y al mismo clero

Otro manantial de fondos para la organización del banco nacional sería el capital del monte de piedad y animas, también se incorporarían al propio banco, los fondos destinados al sostenimiento de escuelas para la juventud así como los bienes pertenecientes a fundaciones pias, y para que no se malbaratasen los capitales impuestos sobre fincas urbanas propiedad de dichas fundaciones, cada cuatro meses se sacarían a subasta pública las casas hipotecadas, entregándosele al banco los productos de esas ventas.

El gobierno dispensara toda protección a la empresa y a los pobladores proveerá a la pronta y cumplida administración de justicia decretara la creación de establecimientos de instrucción y beneficencia, impartirá toda la protección que necesite la empresa, establecerá un registro público de fincas y de maquinas por medio de un interventor, condenare conforme a las leyes los derechos civiles a todos los pobladores y los politicos a los que tengan arraigo y buena conducta.

El 22 de septiembre de 1848 el licenciado Manuel Piña y Cuevas, ministro de hacienda, presentó al congreso una iniciativa respecto al establecimiento de un Banco cuya emisión primordial sería consolidar, en un solo fondo interior, toda deuda pública, pagar sus réditos y procurar su amortización. El 24 de octubre de ese mismo año, el proyecto de ley que a continuación se transcribe:

Art.1º Se establece un banco nacional de crédito público, depósito, circulación y descuento.

Art.2º A este banco se encomienda especialmente la consolidación, conversión y amortización de la deuda nacional, a cuyo efecto se le adjudican desde luego ocho millones de pesos y sus réditos, de lo que adeudan a la república de los estados unidos por indemnización.

Art.3º El banco procederá a la consolidación y conversión simultánea:

1. No admitir a la conversión ninguna deuda que no esté liquidable y reconocida legalmente por las oficinas correspondientes.

2. Preferirlas según el mismo orden.

3. Uniformar los réditos de ellas, cuando más al 3% anual.

4. No capitalizar réditos vencidos.

5. Admitir todos los créditos por un valor inferior a su valor representativo.

6. Admitir la deuda que no causa réditos y la procedente de réditos vencidos, cuando más al 4% de pago

Art.4º Los acreedores del erario presentarán sus créditos a la contaduría mayor dentro de un año, contado desde la publicación de esta ley. Los que residan fuera de la república gozarán dos año de plazo.

Son objeto de banco el depósito, la circulación y descuento. Para ser accionista basta introducir al banco doscientos pesos en numerario. Nadie puede representar más de quinientas acciones. Pasado este número, todas las representaciones son iguales.

Este importante proyecto de ley pasó, a la sala de comisiones del congreso lo que motivó la renuncia del ministro innovador, la no fundación del banco y el despilfarro de los millones que le habían sido asignados.

Un año después, ante la carencia y necesidad de un banco de depósito en la ciudad de México, el gobierno decretó el establecimiento de una caja de ahorros en el monte de piedad.

“El monte recibirá todas las cantidades, de cualquier importancia que sean, que los particulares quieran depositar en él. Luego que el individuo tenga en el monte una suma de cinco pesos empezará a ganar el rédito de un 4% anual”.

El primero de junio de 1849 el sacro y nacional monte de piedad y animas empezó a recibir esos depósitos, lo que motivó que el público llamará banco de ahorros.

1.2 Decretos y Proposiciones de bancos durante el segundo imperio y el periodo constitucional

El rico empresario Manuel Escandon, quien afines del referido año le propuso al gobierno el establecimiento de un banco nacional con capital de cinco millones de pesos. También prometió abrirle un crédito de nueve millones de pesos anuales para las atenciones generales de la administración. El banco abonaría a si mismo y a la hacienda pública, el interés de seis por ciento al año, liquidándose la cuenta de réditos por semestres.

El 29 de julio de 1857, escribe Comonfort un decreto establecer en la ciudad de México un banco de emisión, circulación y descuento, con capital inicial de cinco millones de pesos fuertes, y que llevaría el nombre de banco de México. El objeto principal de la institución sería beneficiar de modo eficaz, aunque indirecto, la industria, la agricultura y el comercio, trayendo a la república capitales extranjeros y proporcionándole los beneficios del crédito interior e internacional.

El banco recibiría capitales en cuenta corriente, y en depósito títulos y valores. Haría el comercio de cambio de metales de oro y plata, descontaría libranzas en la ciudad de México, en las poblaciones del interior en que tuvieses sucursales, y en París y Londres, siempre que estuviesen escritas por tres buenas firmas.

El 17 de enero de 1858 Benito Juárez asume, en la ciudad de Guanajuato, el poder, y cinco días después es designado presidente de la república

En el segundo semestre de 1863, cuando gobernaba en la ciudad de México acudieron a el los banqueros europeos Michel Heine y F.A. Seilliere y cinco empresas mercantiles con residencia en Europa, en solicitud de privilegio para establecer en el país una sociedad bancaria con capital inicial de diez millones de pesos, quienes el 2 de enero de 1864 decretaron lo siguiente:

En vista de la solicitud presentada al supremo gobierno por el Sr. Michel Heine, banqueros residentes en Europa, quedara adjunta al presente, Decreta:

Art.1° Se concede el privilegio de establecer en México en banco de descuento, de circulación y deposito que se denominara BANCO DE MÉXICO

Art.2° Las operaciones del banco consistirán:

- I. En descontar el papel del comercio cuyo plazo no exceda de cuatro meses.
- II. En comprar, vender y negociar las letras de cambio giradas en las ciudades del interior o pagaderas en el extranjero.
- III. En hacer adelantos sobre fondos públicos o bonos del tesoro del gobierno mexicano.
- IV. En hacer adelantos sobre conocimientos, materias de oro y plata, mercancías y productos depositados en los almacenes públicos o en los que estén bajo la custodia del banco.
- V. En hacer el comercio de los materiales preciosos; y mas tarde, si hubiese lugar, encargarse de las casas de moneda, con condiciones que entonces se acordaran entre el gobierno y el banco.
- VI. En hacer por cuenta del estado y de los particulares, el servicio de caja de deposito y consignaciones, según los reglamentos que para ese fin decretase el gobierno.
- VII. Recibir fondos en deposito.

Art.3° El banco podrá, mediante una comisión:

- I. Efectuar las operaciones de la tesorería.
- II. Colocar y negociar por cuenta del gobierno, tanto en México como en el extranjero, todos los títulos de prestamos o valores del estado legalmente autorizados.
- III. Pagar, previa provisión anticipada de fondos , los intereses y amortizaciones de la deuda interior y exterior.
- IV. Tener una caja para recibir los depósitos voluntarios de toda clase de títulos, monedas de oro y plata y objetos preciosos.

Art.4° El banco podrá establecer agencias o sucursales en las ciudades del interior

Art.5° El banco tendrá el privilegio exclusivo de emitir billetes al portador, pagaderos a la vista en el lugar de su emisión

Art 6° El gobierno se compromete a no hacer emisión de ningún papel moneda ni otro papel del estado de cualquier clase.

Art. 7° Todos los meses se publicara el periódico oficial, para conocimiento del publico, un resumen del estado del banco.

.Art. 8° El capital social del banco queda fijo, por ahora en diez millones de pesos.

Art. 9° El banco será administrado por una junta administrativa en un numero de cinco a diez miembros residentes en México.

Art. 10° Durante los siete primeros años, el director y subdirectores del banco serán nombrados y removidos por los fundadores, concluido este periodo de siete años, el director y los subdirectores serán confirmados o nombrados por el consejo de administración.

Art. 11° Son libres de todos los impuestos, contribuciones y derechos de timbre:

Todo acto que tenga por objeto asegurar al banco el saneamiento o el cobro de cantidades que se le deban por prestamos que haya hecho, estará libre de impuestos.

Art. 12° En el caso de que no estuviesen pagadas a su vencimiento las letras u otras obligaciones descontadas por el banco, por medio de un oficio entregado en domicilio del deudor, le dará inmediatamente el correspondiente aviso, y si este no acudiera en los ocho días siguientes, el banco tendrá derecho a rematar en venta publica.

Art. 13° El gobierno podrá nombrar un comisario especial, para representante con el fin de vigilar la puntal ejecución de los estatutos y con las facultades para tomar conocimiento de los libros y documentos relativos a la contabilidad.

Art. 14° Las cuentas que manifiesten las operaciones del banco se cerraran cada año y se someterán a la aprobación de la general de accionistas.

Art. 15° De mutuo consentimiento del gobierno mexicano y del banco, la concesión podrá renovarse en los últimos diez años, sin embargo, un año antes de que se concluya dicha concesión, el gobierno deberá manifestar al banco, si su intención es de renovar o no, en el primer caso, es el banco quien a su vez tendrá que manifestar su decisión . En el caso de que la concesión no se renovase, el banco procederá a la liquidación de sus negocios.

El 24 de septiembre del mismo año dispuso un banco de avío para benéfico de artesanos, agricultores, industriales y pequeños comerciantes. El decreto de fundación establecía: “Componen el fondo del banco de avío la cantidad de quince mil pesos destinados por el comisario imperial, el 2.5% de los ingresos de toda la clase de derecho, ingresos generales y locales de toda la península de Yucatán, con excepción de los municipales. los réditos de las cantidades prestadas por el banco, a razón del 1% anual

Los prestamos que considera el banco serian, siempre “desde el veinticinco y hasta doscientos cincuenta pesos”.

La banca mexicana, el banco de Londres, México y Sudamérica ocupa el lugar que corresponde como el primero de capital privado; el primero que emitió billetes garantizándolos con su activo; originando así la evolución crediticia que habría de culminar, en el México, con la estructuración del sistema bancario.

1.3 Las instituciones de crédito en las postrimerías del siglo XIX

Fue el 1° de agosto de 1864 cuando esa institución, con capital de un millón quinientos mil pesos abrió sus oficinas al público de la ciudad de México, de la sociedad inglesa The London Bank of México and South-America, Limited, y haber establecido agencias en algunas ciudades del interior.

El 20 de mayo de 1868 Francisco Zarco, dio lectura a una solicitud escrita por Manuel B. da Cunha Reis en la calidad del representante de la compañía internacional americana y mexicana, para que se le permitiese establecer un banco en la capital, con sucursales en las principales ciudades de la república, según las siguientes bases:

Art.1° Se autoriza a la compañía internacional americana y mexicana para fundar un banco en esta capital, con sus sucursales en las principales ciudades de la república, bajo la misma denominación.

Art.2° Se autoriza a la compañía internacional americana y mexicana que se establecerá con un capital de diez millones de pesos, mitad en plata y mitad en papel, para mayor seguridad de los tomadores de billetes. Los billetes eran desde el valor de \$1 a 1 millón de pesos.

Art.3° Tiene un permiso para construir un camino de hierro al pacifico

Art.4° El banco tendrá un consejo formado por seis individuos, que serán precisamente accionistas de el, prefiriéndose naturalmente, para el cargo de consejeros, a los que reúnan mayor numero de acciones.

Art.5° Los billetes que emite el banco como todo papel, cualquiera que sea su naturaleza irán firmados y rubricados por uno de los miembros del consejo, indistintamente, llevando además las firmas del director, contador y tesorero de el.

Art.6° El banco admitirá cualquier cantidad en deposito, y también admitirá fondos a reedito, abonando a razón del 6% anual a los que le deje por seis meses a lo menos y al 8% anual a los que entreguen por un año o mas.

Art. 7° El banco tendrá anualmente un millón o mas de pesos a la disposición del gobierno, quien dispondrá de ese fondo bajo las condiciones que ambas partes estipulen.

Art.8° La negociación queda autorizada para aumentar el capital de ella hasta veinticinco millones de pesos, y para hacer una nueva emisión del papel, proporcionada al aumento monetario, tomando por base el tenor del artículo segundo.

Art.9° Procederá, antes de su instalación, a formular un reglamento que se someta a la aprobación del gobierno y no se distribuirá a todos los que deseen entablar negocios con él.

Aunque la comisión senatorial de peticiones aprobó la del apoderado de la compañía internacional americana y mexicana la institución bancaria tan deseada por esta, no paso de proyecto.

Manuel Peña y Ramírez propuso la creación de un Banco nacional hipotecario y de circulación, "formado por una compañía de accionistas Mexicanos". el fuerte impulso que con ellos adquirirán el comercio, la agricultura, las artes, la minería, la industria toda y aun las ciencias y la política en lo que toca a sus progresos democráticos, la diferencia esencial que debe existir entre el banco nacional y los bancos particulares, cual la unidad indispensable que debe llegar a todos los bancos en medio de la misma pluralidad.

Cualquiera bancarrota, cualquier desfalco que sufrieran no alteraría las transacciones comerciales; no impediría la circulación de los billetes, ni causaría graves trastornos, pues asegurados los intereses por la responsabilidad del Banco Nacional y garantizado este por la sencillez de sus operaciones y contratos, estarían asegurados, también los créditos de los bancos particulares y los intereses de los tenedores de billetes.

Fue el 1° de agosto de 1871 cuando Benito Juárez dispuso que el gobierno del distrito federal procediera, de inmediato, a establece un banco de ayuda para los labradores y artesanos pobres, ese pequeño banco suministraría a los artesanos y labriegos, en Calidad de préstamo reembolsable en tres plazos, cantidades desde veinte hasta trescientos pesos, y por las menores, aval de personas responsables y algún objeto en prenda. Tales prestamos serian con el 6% de interés anual. El banco no admitiría hipotecas de bienes raíces, pero si de bienes muebles, y aceptaría letras de cambio.

Sebastián Lerdo de Tejada autorizo a la empresa ferroviaria para que estableciera en la capital de la república un banco hipotecario de deposito, emisión y descuento, con capital de dos millones de pesos y con facultad para emitir billetes pagaderos a la vista y al portador, de libre circulación y admisión voluntaria, por valor hasta de duplo de su capital social, pero con la obligación de tener siempre en caja, la mitad de la suma total de billetes en circulación y a disposición del publico.

El 1° de agosto de 1877 con motivo de la aguda crisis mercantil que padecía el poder, la secretaria de hacienda dirigió una circular a los mas connotados agricultores, industriales, mineros y comerciantes, en la que les pedía manifestarse si había dinero suficientes para las necesidades del cambio, ya fuese en moneda acuñada o en papel, y la respuesta de casi todos ellas coincidió en que lo necesario y verdaderamente urgente era el establecimiento de bancos. De aquí han venido los montepios en que nuestros proletarios van a depositar, con

beneficio del usurero, un 12% mensual o un 14% anual. El remedio contra la usura, será, por lo tanto, el establecimiento de bancos.

.Al comenzar la era Porfirista solo existían dos instituciones de crédito en el país: El banco de Londres México y Sudamérica y el banco de Santa Eulalia, cuyo establecimiento en la ciudad de Chihuahua, el 25 de noviembre de 1875, facultándolo para emitir billetes reembolsables a la vista. Tres años después, en el mismo estado de Chihuahua inicio sus actividades el banco Mexicano, también de emisión, y 1882 hizo lo propio el banco minero de Chihuahua, autorizado desde el 7 de marzo de 1878, para emitir billetes de moneda corriente, pagaderos en plata con 8% de descuento.

Fue el 16 de diciembre de ese mismo año cuando se publico el decreto del congreso en el que sancionaba los convenios efectuados entre el secretario de hacienda, en representación del ejecutivo, y el señor Noetzlín para el establecimiento del banco nacional mexicano con capital de seis hasta veinte millones de pesos, y la facultad de emitir billetes, pagaderos en moneda metálica, de 1, 2, 5, 10, 20, 50, 100 y 1000 pesos.

El 23 de febrero de 1882 el banco nacional mexicano inicio sus operaciones. Un mes mas tarde, otra institución de crédito habria sus puertas en la capital de la república: el banco mercantil mexicano, cuyos fundadores, en su mayoría españoles residentes en el país

El 27 de abril de 1882 dio comienzo a sus operaciones el banco mercantil mexicano, con capital de cuatro millones de pesos y la facultad para emitir billetes.

El 22 de abril de 1882 la secretaria de hacienda autorizo la fundación del banco hipotecario mexicano, mismo que inicio sus labores el 21 de marzo de 1883, y el 12 de julio de ese mismo año, el Sr. Francisco Suárez Ibañez obtuvo la concesión para establecer el banco de empleados, la cual fue sancionada por decreto expedido tres días después. El capital de dicha institución seria suscrito por los servidores del estado a quienes les harian prestamos. También ese banco emitiría billetes.

Afines de 1883, ocho instituciones de crédito conformaban la estructura bancaria en el país: El banco de Londres México y Sudamérica, El banco nacional mexicano, El banco mercantil mexicano, El banco hipotecario nacional, El nacional monte de piedad, El banco de Santa Eulalia, El banco mexicano, El banco minero Chihuahuense, cuya concesión le fue otorgado por la legislatura local en 1882.

El 2 de junio de 1884, se fusionaron el banco nacional mexicano y el banco mercantil mexicano para constituir el banco nacional de México con capital social nominal de veinte millones, dividido en doscientos mil acciones de cien pesos cada una, con el 40% pagado.

Fue el general Porfirio Díaz el que, como accionista del banco mercantil mexicano fungió como intermediario entre este el banco nacional mexicano y el presidente Manuel González, para que se consumara dicha fusión. Consumada la unión de dichos establecimientos bajo el nombre de banco nacional de México, el que funcionara con arreglo al contrato de

concesión del 15 de mayo próximo pasado, aprobado por la ley del 31 del mismo mes y a los estatutos aprobados el expresado 31 de mayo por el ejecutivo federal El nacional mexicano, cuyo consejo, al igual que el del mercantil, tuvieron la franqueza de exponerle al presidente González su temor de que la grave crisis que padecía el país afectaba los intereses del banco.

Esa crisis - se debía en gran parte a la depreciación de la plata en el mercado mundial-, se agudizó en 1885 y 1886, año en que el ejecutivo federal se vio precisado a designar una comisión especial, para que luego, de estudiar a fondo el complejo y trascendental fenómeno de la baja de la plata, propusieron los medios para atenuar los males que en todo el país estaba produciendo la perturbación monetaria originada por la depreciación de ese metal, y recomendaría si era o no conveniente que México celebrara un convenio monetario.

Entre las recomendaciones que esa comisión le hizo al gobierno, figuraban:

La de suspender la acuñaron de monedas de oro inferiores a cinco pesos en valor; que los bancos dejaran de emitir billetes de menos de cinco pesos de valor; y que la secretaria de hacienda hiciera un estudio especial para el establecimiento de un banco agrícola y de un banco de avío minero.

Ninguna banco podía operar en el país sin autorización expresa de la secretaria de hacienda, y en materia de circulación de billetes el propio código disponía que todo banco emisor debía presentar sus billetes a esa secretaria para que los sellara, pues los que carecían de esa contraseña no serían exigibles ante los tribunales; y como el banco nacional de México tenía autorización exclusiva para emitir billetes y el de Londres México Sudamérica tenían los suyos en circulación, surgió el problema entre ambas instituciones.

A partir del 1 de julio de 1889, el banco de Londres México y Sudamérica modificó su organización jurídica al reorganizarse como sociedad anónima de responsabilidad limitada, bajo la denominación de banco de Londres y México, convirtiéndose así en banco mexicano y con la facultad de continuar emitiendo billetes.

Cuando el 19 de marzo de 1897 se promulgó la ley general de instituciones de crédito, solo existían en el país los bancos: Banco Nacional de México, de Londres y México, Minero de Chihuahua, Yucateco, Mercantil de Yucatán, De Durango, de Zacatecas de Nuevo León, Comercial de Chihuahua e internacional e Hipotecario de México. El capital de todos ellos apenas ascendía a la suma de \$40550,000 cantidad insuficiente para proporcionar los capitales que requerían las necesidades económicas del país en desarrollo. Pero luego al apra de la nueva ley de instituciones de crédito, se fundaron los siguientes bancos: Banco del Estado de México, Banco de Coahuila, Banco de San Luis Potosí, Banco de Sonora, Banco Occidental de México, Banco Mercantil de Veracruz, Banco de Jalisco, Banco Central Mexicano, Banco Mercantil de Monterrey, Banco Oriental de México, Banco de Guanajuato, Banco Agrícola Hipotecario y Banco de Tabasco, último establecido en el siglo XIX. Los capitales sociales de esas instituciones, juntos, daban un total de \$16,700,000. Cuatro años más tarde, en 1901 el sistema bancario mexicano estaba integrado por 32 instituciones cuyos capitales sumados, hacían un total de \$108,850,000.

La influencia benéfica de la banca en el desarrollo de las diversas fuentes de riqueza en México, antes y después de su emancipación de España, es un hecho rigurosamente histórico.

1.4 Los cambios que ha sufrido la banca en los últimos años.

De 1924 a 1976 nace la banca especializada para dedicarse al ejercicio de la banca y crédito estableciendo en el artículo 2º de la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, se requiere de una concesión otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la comisión nacional bancaria y de seguros y el banco de México.

La concesión no podría otorgarse a una misma para llevar a cabo más de uno de los grupos de operaciones de banca y crédito.

Los grupos de operaciones de banca estaban divididos en ramos principales y ramos secundarios. Los principales: en la banca de depósito, la banca financiera y la banca hipotecaria. Los ramos secundarios: en la banca de ahorro, banca fiduciaria y capitalización.

Las actividades que realiza cada uno son:

Banca de Depósito: recibir al público depósitos bancarios de dinero a la vista retirables mediante la expedición de cheques a su cargo.

Banca de Ahorro: recibir al público depósitos bancarios de dinero con interés del 4.5% anual capitalizable.

Banca Financiera: sociedades financieras, las cuales atendían necesidades de crédito a largo plazo apoyando al sector productivo, captaban recursos a través de la emisión de bonos (industria, ganadería, etc.)

Banca Hipotecaria: autorizada para emitir bonos, cédulas y otorgar créditos con garantía para recibir prestaciones de organizaciones oficiales y fomentar la vivienda de interés social.

Banca Fiduciaria: destinadas a la administración e inversión de patrimonios.

Banca de Capitalización: autorizada para la formación de capitales mediante la emisión de títulos o pólizas de capitalización. Los capitales eran pagados a fecha fija.

De 1976 a 1982 se desarrolló la banca múltiple se abandona el concepto de banca especializada para evolucionar hacia el sistema de banca múltiple, esto es, instituciones que operaban los diversos instrumentos de captación de recursos, a plazos y en mercados diferentes, que ofrecían a su clientela servicios financieros integrados.

Se ampliaron las concesiones para que los bancos pudieran operar integralmente los ramos de ahorro, fiduciario, financiero e hipotecario. Todos los servicios bancarios bajo un mismo techo.

El año de 1976, multibanco mercantil de México se convirtió en la primera institución de banca múltiple del país.

De 1982 a 1991 se da la nacionalización de la banca al inicio de la década de los ochentas, la caída de los precios del petróleo, políticas económicas y financieras erróneas, el agotamiento de un modelo de desarrollo y los débitos externos, comprometieron prácticamente a la viabilidad de la nación. La deuda externa del estado y del sector privado tuvieron un crecimiento desorbitante y sobrevinieron varias devaluaciones, contexto que marca los años de la crisis.

En medio de esta grave situación, el poder ejecutivo federal nacionaliza los bancos y establece el control generalizado de cambios, el 1º de septiembre de 1982, haciendo notar que la adopción de esas medidas obedecían a que se había dado las condiciones críticas que lo requerían y justificaban.

Una publicación de la época anota como principal problema de la banca, su cartera vencida, afirmando que en su conjunto presentaba 1.1 veces se capital contable y que la causa principal del debilitamiento de las carteras de crédito de la banca privada eran:

- a. La gran producción de créditos denominados en dólares.
- b. Las devaluaciones de 1982 y el deslizamiento posterior del peso, lo cual provocaba el valor de la cartera vencida en dólares al convertirse en pesos prácticamente duplica su valor.

Al momento de la nacionalización del sistema bancario tenía 135 instituciones de banca múltiple, 12 bancos de depósito, 9 financieras, 1 hipotecaria y 5 bancos capitalizadores para un total de 62 instituciones de crédito, así como 10 instituciones nacionales de crédito pertenecientes al estado.

Con la nacionalización, el gobierno retira las concesiones a los particulares para llevar a cabo actividades de banca y crédito y se determina su indemnización en un plazo no mayor a 10 años.

Las instituciones de crédito en su modalidad de banca comercial, se constituyen como sociedades nacionales de crédito (s.n.c.) y se establecen como entidades del gobierno federal

En búsqueda de la productividad, el sistema bancario se racionalizo mediante una estrategia de funciones, veinte de ellas en 1983, diez en 1985 y una en 1988, para que el sistema bancario nacionalizado quedara con un esquema definitivo de 18 sociedades nacionales de crédito, las cuales se clasificaron considerando su presentación, cobertura de operación, recursos, etc. en tres grupos.

- a. Bancos de Cobertura Nacional
- b. Bancos de Cobertura Multiregional
- c. Bancos de cobertura Regional

1991 tiempos de una banca universal mientras transcurrían los años en que se obtenían estos logros y especialmente en la segunda parte de la década pasada, se presentaron en el exterior importantísimos fenómenos de transformación económica entre los que surge la tendencia a la banca y la globalización de los mercados. Este complejo cambio trasciende desde luego al país y lo obliga a involucrarse adecuando de inmediato su condición política, los ordenamientos jurídicos, las instituciones y los criterios económicos y financieros.

Estas innovaciones se aceleran de manera incontenible en la comunidad internacional para los años finales de este siglo, materializando la exigencia de un cambio entre las naciones que desean desempeñar un lugar protagónico en el destino del mundo y que esta representado por la modernización de sus sociedades políticas, para entrar de lleno a una correlación universal excluyente de limitaciones de fondo y de forma que venían caracterizando los nacionalismos herméticos.

En la banca en la economía y en las finanzas se impone una creciente interdependencia y participación de todos. De ahí la inminente presencia de la banca universal y del fenómeno de la globalización que permite la interacción de los principales centros financieros, haciendo posible las negociaciones y flujos internacionales de capitales durante las 24 horas del día, con la intervención de intermediarios, instrumentos y emisoras globales y con el apoyo de redes de información y telecomunicaciones internacionales.

Esta profunda transformación fue captada por nuestro gobierno y en esfuerzo de revertir la crisis y de insertar a nuestro país en este esquema mundial, que propicia beneficios incontables para quienes lo aprovechan, sociedad y gobierno han venido desplegando un consistente y efectivo esfuerzo que se acerca a una década.

Con especial decisión y capacidad de transformación, el presente régimen consciente de este entorno, decidió acelerar una reforma profunda del estado mexicano que es el punto de partida del actual proceso de desincorporación bancaria.

El sustento original del nuevo sistema bancario en proceso de reprivatizarse, se localiza en el acuerdo nacional para la recuperación económicas y estabilidad al que convocó el presidente de la república el 1º de diciembre de 1988

La noticia de la desincorporación bancaria dada a conocer el 12 de mayo de 1990, resultó finalmente una acción completamente vertebrada a la reforma del estado emprendida por el gobierno federal. Su decisión se inscribe en la obligada modernización financiera y económica del país y en su legítima aspiración de insertarse por su importancia en el orden económico mundial y en consecuencia es del todo congruente con el ordenamiento jurídico supremo de nuestra nación.

La trascendencia de la privatización hace indispensable repetir las tres razones fundamentales del ejecutivo federal para emprenderla y que han sido

- La impostergable necesidad de que el estado concentre su atención en el cumplimiento de los objetivos básicos como son, dar respuesta a las necesidades sociales de la población, y elevar su bienestar sobre bases productivas y duraderas.
- El cambio profundo de las realidades sociales de México, así como de sus estructuras económicas del propio papel que juega el estado, e incluso, del sistema financiero, mismo que ha modificado a raíz de las circunstancias que explicaron la estatificación de la banca, en septiembre de 1982.
- La necesidad de ampliar el acceso y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito, en beneficio colectivo.

En la reprivatización de la banca se el Multibanco mercantil de México, es un seleccionado para ser el primer banco privatizado.

El 5 de junio de 1991 se publica el diario oficial de la federación el decreto que los transformo de sociedades nacionales de crédito a sociedad anónima.

El 7 de junio de 1991 todos los postores fueron convocados para que, en forma simultánea, entregaran sus ofertas.

El 10 de junio de 1991 fue anunciada la asignación del banco al grupo probursa que presento la mejor postura.

66'800,000.00 acciones de Multibanco mercantil de México

611,200'000,000.00 millones de pesos

2.66 veces en su relación de precio en el mercado/valor en libros.

12.73 veces en relación del precio contra la utilidad por acción.

En 1983, nace banco mercantil de México, S.A. una institución con historia. En los primeros veinte años opero como institución de deposito, al final de la década de los 50's, brindaba servicios de ahorro y fiduciario. Fue fundado por la comunidad Judeo-Mexicana para apoyar principalmente el segmento textil y de confección en la ciudad de Meció, constituyéndose orgullosamente como la primera institución de banca múltiple en nuestro país.

Por su parte, en 1933 surge el banco Mazatlán, convirtiéndose posteriormente en banco corporativo América, y mas tarde en Bancam, estableciendo su oficina matriz en Monterrey Nuevo león, forjando un sólido prestigio en toda la república. Con el objeto de lograr una institución mas sólida y moderna, con nuevos horizontes y como parte del programa de racionalización de la banca, el 1985 Multibanco mercantil de México, fusiona a Bancam.

Esta fusión marco el momento clave para renovar y fortalecer a la institución en una nueva era el desafio era brindar máxima agilidad y calidad en nuestros servicios, así como mantener y fortalecer su vocación de servicio, que la caracterizo a través del tiempo.

En 1991 y dentro del proceso de desincorporación de la banca, Multibanco mercantil de México, tuvo el privilegio de ser seleccionado para ser el primer banco privatizado

El 10 de junio de 1991, fue anunciada la asignación del banco del grupo financiero probursa.

En abril de 1992 Multibanco mercantil de México, cambia su razón social por la de Multibanco mercantil probursa adoptando la imagen del grupo financiero probursa

1.5 El nacimiento de Banco Bilbao Vizcaya

En 1996, con una importante participación en las acciones, grupo banco Bilbao Vizcaya fortalece a probursa, convirtiendo a esta institución en una filial del grupo financiero con una larga trayectoria, amplia experiencia y reconocimiento mundial.

Grupo banco Bilbao Vizcaya es más que un banco, es el mayor grupo financiero en España, con casi ocho millones de clientes y una base de capital de 727,277 millones de pesetas al finalizar el año de 1997. Está integrado por 128 bancos y sociedades filiales, con una presencia física en 24 países.

Grupo banco Bilbao Vizcaya nace con la fusión, en 1988 del banco de Bilbao y el banco de Vizcaya, alianza que significó la unión de las dos instituciones con mayores posibilidades del futuro de la banca española. Su presidente es Emilio de Ybarra y Churrua, pilar de una institución moderna, flexible, que mira hacia el futuro, que se adapta a la evolución de las necesidades de la clientela y las condiciones del entorno.

Grupo BBV ha recibido en depósito 7,459,673 millones de pesetas. Por este concepto era primer grupo financiero español, al cierre de 1994. Estos recursos adoptados por clientes, más los colocados por esos mismos clientes en los fondos de inversión o pensiones que se gestionan en el grupo BBV, suman un importe que supera los nueve billones de pesetas.

La inversión crediticia neta al finalizar 1994, alcanzó la cifra de 4,696,589 pesetas, ocupando el segundo lugar de la banca española, tras el público semipúblico Argentina.

El negocio bancario tradicional representa la base principal de su actividad, no obstante, y de acuerdo con su vocación de banco universal, sus funciones se extienden a toda la compleja gama de activos y pasivos que caracterizan los sectores financieros modernos.

Grupo BBV es especialmente reconocido por su capacidad de innovación en el mercado financiero español y por su posición, muy destacada, en las actividades de banca personal, en la fórmula más avanzada de ahorro e inversión colectiva, así como en el campo de previsión y los seguros.

Por otra parte, la actividad de los mercados monetarios, cambiarios y de capitales, constituye un área de negocios específica y muy relevante dentro de BBV, como también lo

es su importante cartera de participaciones en la empresa de los sectores industrial e inmobiliario. Sus acciones cotizan en las cuatro bolsas españolas y en la de Nueva York, Londres, Tokio, Frankfurt, Zurich, Ginebra y Basilea.

1857 Nace el Banco de Bilbao como consecuencia directa de legislación de 1856 que regula por primera vez, la creación de bancos de emisión y sociedades de crédito

1860-99 Banco Bilbao se elige como protagonista de las más importantes realizaciones, como el desarrollo minero, siderúrgico, ferroviario o a la construcción del puerto de Bilbao.

1901 Se origina la historia del banco de Vizcaya, también en la ciudad de Bilbao, cuando nace con un capital social de 15 millones de pesetas.

1902 Banco de Bilbao inicia su expansión internacional al abrir una sucursal en París, adelantándose en varias décadas al resto de la banca española.

1903 El Banco de Vizcaya absorbe el Banco Vascongado.

1915 Banco de Vizcaya adquiere la Banca Jacquet e Hijos.

1918 Se crea la primera sucursal en Madrid Banco de Vizcaya con la adquisición de la Banca de Luis Roy Sobrino.

1921 El Banco de Vizcaya abre sucursales en San Sebastián, Barcelona y Valencia, continuando por todo el territorio español.

1925-30 Banco de Vizcaya inicio sus operaciones internacionales fundando la Banque Francaise et Espagnol en París, junto a los Bancos Urquijo, Español de Crédito y Banque de París y de Pays Bas.

1935 El Banco de Vizcaya contaba con 200 oficinas, en las que 75 eran sucursales y 125 agencias. Fue esta institución la que inicio el sistema de expansión por la instalación de agencias urbanas, con el fin de dar las máximas facilidades a su clientela.

1939 Nuevas etapas de expansión del Banco Bilbao.

1960 En el mercado español, se consagra el principio de banca universal demandado por la mayor cultura financiera de la clientela bancaria

1964 Banco de Vizcaya crea fianzas sociedad de inversión mobiliaria; gesbancaya sociedad de administración de patrimonios; Vizcaya, destinada a la financiación empresarial por leasing y toma la participación en Plus-Ultra, que pasaría a ser la compañía de seguros del grupo.

Banco de Vizcaya inicia su primer plan de informática a largo plazo con el objetivo de lograr una mecanización plena de la red. Una consecuencia es la creación de los centros administrativos regionales, que en conexión con los centros electrónicos, permitieron eliminar una importante carga administrativa en las oficinas.

1969-74 Banco de Bilbao integra en la organización, los bancos de la Coruña, Castellano, Austriaco e Irán en 1970 y, por otro lado, se comienza a crear el grupo financiero con sociedades como Finanbao y Sofivensa (1969), Cartinbao, Lisban, Gestinbao y Planinver (1970), APSA (1972) Corporación Industrial Bancabao (1974), etc.

1970 Banco de Bilbao constituye diversas sociedades agrarias, industriales y de servicio. En el ámbito internacional, abre doce oficinas en el extranjero, toma diversas participaciones en entidades bancarias y desarrolla una gran actividad en los mercados internacionales.

1971 Nace la tarjeta de crédito en banco de Bilbao, que alcanza una posición de liderazgo en este campo en la década de los setenta y ochenta.

1980. El banco de Bilbao acentúa el proceso de diversificación financiera en la actividad de grupo, por la creciente sofisticación del mercado financiero.

181-84 Banco de Vizcaya forma un gran grupo bancario, con la compra de banco de crédito comercial y las adquisiciones del banco Meridional Banco de Préstamo y Ahorro y Banco Occidental. La operación mas importante tuvo lugar en 1984 con la compra de la banca catalana.

1988 El 27 de enero se firma el acuerdo de fusión entre el banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya. La operación conecta con los viejos lazos históricos que unen a ambos bancos, mira mas hacia el futuro, en el que tiende a imponerse un mercado sin fronteras y de grandes competidores. Al momento de la fusión, BBV se consolido como el primer banco de España, con un lugar destacado entre el conjunto de bancos europeos públicos y privados.

El grupo Bilbao Vizcaya es un grupo financiero que actúa en cinco áreas básicas: Banca por menor, banca por mayor, mercado monetario bursátiles y de capitales, diversificación industriales, inmobiliarias y seguros, banca privada.

1992 Grupo BBV cierra el año como la entidad bancaria española con mayor capitalización bursátil, con 540,000 millones de pesetas.

1993 BBV tiene un desarrollo optimo en productos no tradicionales bancarios, como los fondos de inversión y de pensiones y los seguros

1.6 Concepto de Banco

Los bancos son organismos públicos o privados bajo el régimen de sociedades anónimas, que ejercen el crédito en forma habitual, masiva y profesional, de ahí que se les conozca como instituciones de crédito cuya característica principal es la función de intermediación financiera que realizan; captan recursos del público que confiadamente lo depositan y por otro lado lo ponen a disposición de otras personas que lo requieren para beneficio y desarrollo de sus actividades de producción, distribución o de consumo.

Son instituciones de crédito que requieren una concesión o permiso otorgado por el gobierno federal para realizar operaciones que la ley enmarca como actividades de banca y crédito (banca privada o concesionaria).

CAPITULO II

CALIDAD DE SERVICIO

2.1 Concepto de Servicio

Un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción. Frecuentemente se confunden los conceptos de bien y producto, quedando el de servicio como algo ajeno a ellos.

Toda actividad empresarial conduce a un producto, que puede ser un bien o un servicio. Podemos entender, que los bienes y productos son materializaciones de actividades diferentes. Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

La asociación Americana de Marketing acuñó el concepto de servicio en 1960, como "Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto a los bienes". Este concepto fue afinado en 1981 en los siguientes términos: "Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes."

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico."

2.2 Clasificación de los Servicios

Identificar y clasificar a los servicios es mas difícil que hacerlo con los bienes. No existen criterios únicos. Además todo el entramado de los conceptos y estrategias de marketing se ha construido sobre el concepto de bien. En realidad hasta los años sesenta no se comenzó a asociar marketing con servicio. A continuación figuran algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios.

Por su Naturaleza

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, por el objeto de su actividad y los grupos son:

1. Servicio de Salud
2. Servicios Financieros
3. Servicios Profesionales
4. Servios de Hotelería, Viajes y Turismo
5. Servicios Públicos o Semipúblicos
6. Servicios relacionados con el Deporte, el Arte y la Diversión.
7. Servicios de Distribución y Alquiler
8. Servicios de Educación e Investigación
9. Servio de Telecomunicaciones.
10. Servicios personales de reparación y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva e incompleta, y tal vez, confusa, porque mezcla servicios puros como la asesoría, con otros que tienen soportes tangibles como la hotelería. No permite llegar a conocer el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, que en teoría debería ser mayor cuanto mayor importancia tuviera el factor humano y menor fuera la importancia del bien que acompaña al servicio.

Por el Sector de Actividad

Es una clasificación muy conocida que utiliza criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación individual o colectiva para distinguir:

- Servicio de distribución que pone en contacto a los productores con los consumidores
- Servicio de producción que se suministra a las empresas o a los consumidores.
- Servicio social que se presta a las personas de forma colectiva.
- Servicio personal cuyo destinatario son personas físicas

Por su Función

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones:

- Servicios de Gestión y Dirección empresarial
- Servicios de Producción
- Servicios de Información y Comunicación
- Servicios de Investigación
- Servicios de Personal
- Servicios de Ventas.
- Servicios Operativos

Por el Comportamiento del Consumidor

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los bienes. Esta clasificación se centra en las fases que sigue el consumidor durante el proceso de compra. Se considera la frecuencia de la misma, la importancia que tienen esos bienes para el comprador, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra. Esta clasificación distingue:

- ◆ Servicios de Convivencia. Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice muchas comparaciones ni se esfuerce en la decisión.
- ◆ Servicio de compra. El consumidor demuestra con este tipo de bienes un comportamiento más complejo. Los compradores buscan más información en su experiencia, en los vendedores, o en los grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo.

♦ **Servicios de Especialidad.** Los consumidores muestran aun mayor rigor en el proceso de compra. Valoran mas alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es muy complejo, pues consideran mas arriesgadas las consecuencias de sus decisiones

♦ **Servicios Especiales** Son aquellas que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido que sus consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos.

♦ **Servicios no buscados.** Aquellos que no son conocidas o que siéndolo no se desean comprar aunque a veces al consumidor no le quede mas remedio que hacerlo.

Existen mas clasificaciones de los servicios. En general, cualquiera que se haga es incompleta, pues se siguen enfoques multicriterio. Podrían exponerse mas clasificaciones pero pretender encontrar un criterio universal es muy difícil, precisamente porque son mucho mas complejos que los bienes y se caracterizan por tener un gran numero de dimensiones.

2.3 Características de los Servicios

Los especialistas en marketing consideran que los servicios poseen las siguientes características:

Intangibilidad

Tanto la definición como la idea intuitiva del servicio gravitan en torno a la idea de tangibilidad. Es la primera dimensión de diferenciación entre bienes y servicios y, una característica muy importante de estos.

Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

La intangibilidad de los servicios tiene sus implicaciones. Los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos.

Los servicios no se pueden patentar por ser intangibles. Esto significa que quienes los proporcionan tienen mas dificultades de ponerles barreras de entrada a su sector. Tampoco se puede juzgar a priori, antes de adquirirlos, la calidad o el precio, como sucede con los bienes. Las empresas de servicios tienen que protegerse cuando se pueda, o desarrollando una sólida imagen de empresa, con elevada reputación frente a sus competidores.

Posiblemente la intangibilidad sea la característica mas definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o al temor a verse insatisfechos tras la adquisición de servicios, por haber pagado un precio demasiado alto, por no haber respondido a sus expectativas o porque les puedan causar un daño físico.

Inseparabilidad

Esta característica quiere decir que, muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar de las personas del vendedor. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.

Por el contrario los bienes pueden ser adquiridos para ser almacenados y después consumidos. Además el vendedor no tiene porque ser el fabricante.

Heterogeneidad o Inconsistencia

Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Es decir, un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una persona puede recibir un servicio muy distinto a una entidad financiera según que empleado le atienda.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran mas dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos.

La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementan el riesgo percibido. Las empresas de servicio deben reducirla para disminuir el riesgo de los consumidores. Para ello cuidaran especialmente la selección y la información del factor humano y también deben fijar estándares o niveles mínimos de Calidad para la prestación del servicio. En una situación ideal el consumidor no debería percibir diferencias de la prestación del servicio en función de las personas que lo proporcionan, ni del lugar donde se encuentre.

Carácter Perecedero

Los servicios no se puede almacenar. En otras palabras el servicio no prestado se pierde.

Esta característica es muy importante de cara a establecer políticas de marketing, especialmente de precios y de segmentación, que combatan la estacionalidad de las prestaciones de los servicios.

Ausencia de Propiedad

Los compradores de los servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad.

Los servicios no tienen porque tener todas las características expuestas simultáneamente.

Los servicios tienen muchas mas dimensiones que los bienes y deben aislarse para comprender la naturaleza de aquellos. Es necesario conocer estas dimensiones para comprender las singularidades del marketing de los servicios

2.4 Costo de los Servicios

El precio de los servicios guarda una estrecha relación con la Calidad percibida en su presentación. No importa pagar una cantidad elevada a un abogado si su consejo resuelve un problema grave. Lo mismo puede decirse de los honorarios de un cirujano plástico que elimina definitivamente una imperfección física que crea complejos a una persona. En los servicios el precio tiene una componente de percepción subjetiva mas importante que en los bienes. Con estos es mas fácil ser objetivo a la hora de valorarlos, debido a su base tangible.

Una fijación de precios de bienes y servicios difiere, y la estimación de costos se hace a la inversa con estos últimos. Los precios de los servicios tienen un componente mas subjetivo, ligado a la Calidad, y su adecuación espacial y temporal es mas acusada que en los bienes. Tratándose de estos, la estrategia de precios de introducción, desnatado rápido parecen mas adecuadas que para los servicios, aunque también son importantes para ellos.

2.5 Cultura de Servicios

La creación de servicios básicos es relativamente sencilla y menos costosa que la de productos.

Las empresas desean protegerse de sus competidores y crean barreras para impedir que otros penetren en su sector. Esas barreras pueden ser de diversas clases. La mas simple es la legal, mediante la cual las empresas patentan productos tangibles o bienes. Pero los servicios por ser intangibles, no se pueden patentar. No se puede impedir que otra empresa ofrezca el mismo servicio. No existen barreras legales que protejan a los servicios de los competidores.

Las empresas de servicio se enfrentan a serias dificultades para mantener ventajas competitivas. Cuando se ofrecen servicios básicos es fácil que se produzcan imitaciones, como sucedió con las cuentas corrientes con elevada remuneración en España a fines de los años ochentas. Estamos acostumbrados que los productos que ofrecen las entidades financieras sean rápidamente imitados por los competidores. Las supercuentas y las guerras de tipo de interés de los prestamos hipotecarios son ejemplos muy representativos. Los servicios básicos tienden a ser muy parecidos y ello dificulta el posicionamiento duradero.

Los cambios de cultura empresarial, siempre son muy costosos, pero lo son aun mas en las empresas de servicio. Tratándose de bienes el efecto del componente humano sobre la Calidad, aun siendo importante, no lo es tanto como en las empresas de servicios

En las empresas de servicio el factor humano forma parte de la tecnología de su producción y resulta fundamental, pues es quien determina en gran medida, la Calidad de su prestación. Mejorarla supone una mayor implicación personal de quien suministra el servicio.

2.6 Servicios Bancarios

Durante varios años las entidades financieras han seguido una política de localización de sucursales que resulten cómodas para los clientes y rentables por su situación geográfica, considerando el nivel de renta de la zona, la densidad comercial y el potencial de crecimiento demográfico. Su situación a cambiado radicalmente durante los últimos quince años debido a la liberación del sistema financiero y a los procesos de fusiones y absorción. A continuación se exponen cuales son las características de los servicios que resultan importantes para los clientes:

- Imagen de entidad solvente y bien gestionada
- Localización de sucursales y horarios amplios
- Tipos de interés con que se retribuye el ahorro
- Tipos de interés de los prestamos e importe de las comisiones de los servicios prestados
- Trato proporcionado por los empleados
- Interés de la entidad por atender con Calidad a los clientes
- Capacidad de innovación de la entidad financiera

Contra todo pronostico la mayoría de los consumidores dan mayor importancia a la imagen de la entidad, a los factores de convivencia y a la orientación hacia el consumidor que a otros atributos, como los tipos de interés activos y pasivos . A la hora de establecer diferencias entre entidades el trato proporcionado y el seguimiento de los problemas y asuntos que preocupan a los clientes son los aspectos mas valorados. El segmento de mayor poder adquisitivo y los jóvenes valoran muy positivamente la adopción de nuevas tecnologías para la prestación de los servicios. Por el contrario los clientes, con las rentas mas bajas valoran mucho los tipos de interés que retribuyen al ahorro, y las personas de mas edad no valoran las nuevas tecnologías.

Las entidades financieras se encuentran con que la mayoría de sus clientes actualmente valoran la orientación de la empresa hacia el consumidor y también nuevos oviductos basados en la adopción de tecnologías para prestar sus servicios, pues existen segmentos que las valoran, pero siguiendo un enfoque de marketing orientado al consumidor, es decir, desarrollando productos desde la óptica de la utilidad que desean los clientes y que aceptaran.

2.7 La Importancia de los Clientes Internos y Externos

La obsesión por el cliente es el factor vital para el éxito de los negocios. La prioridad mas relevante en todo negocio debe ser ganar y retener al cliente. Al fracasar en este objetivo , simplemente no habrá ganancias, ni crecimiento, ni trabajo ni negocio. En el contexto competitivo el éxito será logrado por quienes reconocen que:

- El cliente es el mayor activo del negocio
- El cliente paga todos los sueldos, jornales y dividendos
- El cliente ira donde sea mejor atendido

Este es el gran impulso de todas las compañías ambiciosas “primero el cliente”, “el cliente es el que manda” son los principios básicos para alcanzar un posicionamiento competitivo de punta.

Dar siempre mas de lo que las personas esperan es una idea simple que requiere de gran sutileza. Si el cliente es mas perspicaz y sofisticado, aquellos que lo sirven también deben serlo. La necesidad inmediata es ser capaz de leer a su cliente, observar su negocio y los puntos de contacto entre ambos, a través de la mirada del cliente.

Aquellos empleados que tienen contacto directo con el cliente son los que se vuelven mas importantes y dan forma a sus impresiones. Para un cliente los cajeros son la institución financiera. Ellos dan forma a la imagen de la organización y a la percepción que el cliente tiene de ella. Toda la gestión, todas las funciones realmente existen para facilitar al personal de atención al publico la tarea de complacer al cliente.

Se deben estimular actitudes y habilidades que constituyen la base de la excelencia de servicio al cliente. Se debe establecer también que la Calidad de servicio a los clientes externos comienza con la Calidad de servicio que se verifica con el intercambio entre las personas o departamentos que conforman la organización.

El activo mas importante de su empresa son sus clientes.

¿Sabe quienes son realmente sus clientes?

¿Cuándo intento averiguarlo por ultima vez?

¿Que técnicas empleo?

¿Sabe que espera de usted?

¿Mantiene un contacto regular con sus clientes?

¿Como utiliza esos contactos?

Tal vez usted piensa que no tiene clientes porque trabaja en una oficina y jamas los ve o les habla, tal vez este en un sitio donde ningún cliente se anime a entrar.

Esta equivocado todos en una organización tienen clientes, si usted no posee clientes externos tendrá muchos clientes internos, y no sabe que tan importante es que las personas brinden un buen servicio mutuamente.

Un servicio exitoso requiere una cuidadosa identificación del cliente a quien se desea brindar servicio. Tratar de hacer todas las cosas por todas las personas es una estrategia comercial sin futuro.

El cliente es el visitante mas importante que podemos tener. No depende de nosotros, nosotros dependemos de el; no es la interrupción de nuestro trabajo es nuestro propósito; no se trata de alguien ajeno a la empresa es parte de ella; no le hacemos un favor al servirlo el nos hace un favor al darnos la oportunidad de hacerlo.

La meta del banco es ser reconocido como el mejor banco en la red de servicios y sistemas integrados de información y beneficios de alta Calidad, para proveer al cliente en todo el mundo. Queremos ser reconocidas queremos ser los mejores y que los clientes de todo el mundo lo sepan.

La organización ideal, que tiene las mejores posibilidades de éxito, es aquella en la que se recibe la misma respuesta al preguntar a alguien, desde el gerente hasta el empleado de incorporación mas reciente, que esta tratando de hacer la empresa.

Cuando usted decide que:

- Este banco va hacer bueno
- Este negocio le brinda buen servicio
- Este producto será realmente bueno
- Este banco será el que volverá a visitar
- Este banco será su banco habitual
- Este banco le ofrecerá lo que necesita

La experiencia de todo cliente quedara definida por lo que llamamos el proceso de las cuatro P. Se trata de un método de análisis del modo en que en un negocio aprovecha la experiencia que vive un cliente, en la impresión que cause en él estará determinada por:

- Personal Capacitado.- Todo su personal o representantes poseen excelentes habilidades en el trato con los demás
- Producto.- Usted vende u ofrece productos de excelente Calidad
- Presentación.- La presentación del producto y aquello que lo rodea sea atractivo
- Practicas.- Las practicas utilizadas en la promoción del producto deben estar orientadas a satisfacer las necesidades del cliente.

¿Como lo tratan en la caja, especialmente cuando están bajo presión?

¿Como toman su dinero?

¿Lo miran a los ojos?

¿Le sonrien?

¿La empleada le dice algo?

¿Responde cuando usted le dice algo?

¿Lo saluda cuando llega?

¿Lo recuerdan?

¿El servicio siempre es igual de bueno?

¿Lo tratan como persona?

¿Si pide alguna aclaración lo tratan de igual manera que al cliente que abre una cuenta nueva?

FALTA PAGINA

No. 33

Dar más de lo que las personas esperan es una idea simple que requiere de gran sutileza. Si el cliente es más perspicaz y sofisticado, aquellos que lo sirven también deben serlo.

El secreto de un negocio consiste en proporcionar valor agregado al cliente. Anteriormente se perseguía la satisfacción del cliente, en la actualidad se trata de ofrecer más de lo que el cliente espera.

El buen servicio es "cost-efectivo". El secreto es ser excelente en muchas cosas que no cuestan dinero así como en algunas que cuestan.

La capacitación en servicios debe provenir de la meta de la compañía. Conocer cuál es el futuro de la misma, cuáles son sus aspiraciones, ambiciones y objetivos, permite al personal distinguir el propósito y la racionalidad de una iniciativa de servicio al cliente.

La generación de la energía y habilidades que promoverían la excelencia en el servicio al cliente, origina la necesidad de aprovechar, manejar y canalizar lo que produce la capacitación. Un aspecto clave para cualquier iniciativa de este tipo es la necesidad de estrategias y sistemas para asegurar el seguimiento. Solo si el producto de la capacitación puede ser aplicado, premiado, revisado y monitoreado, se podrá apreciar todo su potencial.

La iniciativa de servicio comprende:

Claridad. Sea totalmente claro respecto a lo que quiere cambiar y por qué. Aclare bien cuando y cómo. Expréselos en palabras simples que todos puedan comprender. ¡De vida a su discurso! emplee metáforas, símbolos, slogans y figuras. No complique el mensaje; brinde una imagen o visión de cómo será la situación después del cambio.

Coherencia. ¡No divague! no sea incremental. Tómese tiempo si se trata de un gran cambio.

Contexto. Ubique el cambio en un contexto apropiado. ¡Jamás se comienza de cero! Relacione lo que quiere lograr con sus cosas que los demás quieren lograr.

Colegas. ¡Nadie cambia jamás una organización por sus propios medios! obtenga el apoyo de sus colegas para actuar y hacer realidad el cambio.

Paladines. Obtenga verdaderos paladines de la idea. Las personas que tienden a ejercer cierto magnetismo hacia los demás, serán buenos paladines. También pueden ser útiles las personas con cierto poder o jerarquía. Las personas con energía, capaces de ganarse el respeto profesional de los demás son ideales. Deben ser capaces de manejar situaciones ambiguas, inciertas y complejas.

Comunicación. ¡Comuníquelo a todos! planifique cuidadosamente las comunicaciones. Publicite las historias de éxitos. Cree mitos e historias positivas. Monte el escenario adecuado para el mensaje. Utilice todos los medios de que dispone.

Compromiso. No se comprometa a menos que la gerencia este realmente preparada psicológica, física e intelectualmente para comprometerse con el cambio. Los líderes transformadores creen en lo que hacen y trabajan mas que nadie para lograrlo.

Festejos. Haga que el proceso de cambio sea divertido, de modo que los demás quieran participar y ayudar. Las celebraciones son maneras de apoyar a los que se encuentran al frente y de ayudarles a salir adelante.

Alianzas. Establezca alianzas con otros grupos, departamentos que deseen el mismo cambio. Logren tan pronto como sea posible, que un gran grupo de gente trabaje por el cambio.

Consecuencias. Detecte las consecuencias y los efectos de sus cambio desde el principio.

Consolidación. Consolide el cambio dentro de la trama organizativa. Conviértalo en un aspecto normal dentro de ella. Institucionalicelo y luego avance. Elimine los arreglos adhoc establecido para implementar el cambio.

Valor. El coraje de lider o del equipo de dirección lleva adelante la iniciativa. Aquí marcamos la diferencia entre liderazgo transformador- dedicado a un cambio fundamental conducido por los valores- y liderazgo transnacional - en el cual las transacciones comerciales diarias están bien manejadas aunque sujetas a cambiar los procesos de la empresa.

La capacitación en servicio al cliente permite a las personas agregar valor a los productos que vende. Establece que uno tiene el potencial para “desarrollar relaciones” y no solo para vender productos. Aliente a las personas para que tomen conciencia y adquieran una mayor habilidad de manera que sientan que pueden progresar y hacer mas, para lograr el éxito en su trabajo y con el cliente. La capacitación en servicios apunta a los siguientes resultados: ganar ganar ganar.

Estamos en el negocio de proporcionar servicios financieros a las personas, asesorándolas respecto a ahorros, inversiones, cobertura de seguros, prestamos incluyendo hipotecas y manejo de dinero en general.

Cada una de las respuestas obtenidas indica una percepción diferente del negocio, lo cual conduce a actitudes y enfoques diferentes. La forma en que usted percibe su negocio decidirá las prioridades del mismo, sus estrategias de comercialización considerando las expectativas del cliente, como capacitar a sus personal, como desarrollar el alcance de su producto constituyete su negocio.

Simple, económico, pero ciertamente mas de lo que esperábamos. Además observe que hacemos publicidad gratuita y es por eso que el buen servicio conduce al éxito. La gente se transmite las buenas noticias.

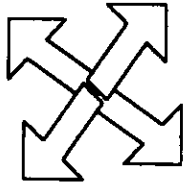
Cuando el personal esta allí, visible, dado el toque de contacto personal, la experiencia se sustrae a la rutina dominada por maquinas y sistemas, y es menos probable que el cliente se sienta inmenso en una insensible multitud sin rostro.

Necesitamos un propósito, una meta que nos motive a actuar. En las organizaciones el dinero no motiva totalmente a los empleados. Si carece de el, surgirán sentimientos negativos y falta de motivación: dinero suficiente o en exceso , tendrán a los empleados conformes pero no pondrá sus cerebros en funcionamiento. Ello ocurre pues las personas necesitan un propósito para trabajar.

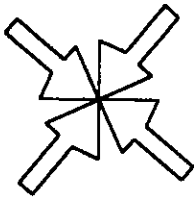
Claramente la meta es un grito de convocatoria. Hace que la gente se sienta poderosa. Les hace creer que pueden hacerlo.

Las organizaciones deben crear una meta y generar un proceso mediante el cual obtengan el compromiso de los empleados para con esa meta, de modo de ser eficientes y efectivos. Una importante distinción es a veces señalada entre eficiencia y efectividad.

EFICIENCIA (DE ADENTRO HACIA AFUERA)



EFFECTIVIDAD (DE A AFUERA HACIA ADENTRO)



“La excelencia en el servicio es ser principio y final de nuestros esfuerzos... existimos sólo para servir a nuestros clientes y queremos ser los mejores en este negocio... queremos que nuestros clientes se sientan complacidos y se beneficien con nuestro contacto, lo cual nos hará sentir orgulloso de ser los mejores... queremos ser famosos por nuestra eficiencia y preocupación por el cliente...queremos tener ganancias pues nuestro personal entusiasta y capaz, dedicado a hacer de los intereses y satisfacción del cliente, su preocupación. podemos brindar la excelencia en el servicio que nuestro cliente merece solo mediante el trabajo en equipo y el servicio mutuo”

Tales enunciados no dejan dudas en la mente del personal o de los clientes sobre la naturaleza del negocio. Al hacer la misión tan pública aumenta el interés. Entraña un riesgo, pues puede que el desempeño no llegue a satisfacer las exigencias, pero su objetivo es no dejar dudas reparto a las prioridades y expectativas del negocio. Convoa a las tropas pero no les da las armas para la batalla.

Calidad- medida en base a la satisfacción y preferencia del cliente por los más altos estándares de la institución de servicio.

Redes y sistemas integrados de información- el modo en que una compañía adquiere, comparte y utiliza datos para complementar su meta, optimizar su productividad y posición competitiva y planificar su evolución. Esto abarca una amplia gama de productos compatibles de manejo de información adecuados para un entorno heterogéneo de múltiples entornos, desde la estación de trabajo personalizada hasta las computadoras, equipadas con un set completo de herramientas de software, aplicaciones y consultoría, integradas con redes internas y externas y con la arquitectura de la base de datos.

Servicios- una amplia gama de servicios desde el primer contacto con el cliente hasta la finalización de la vida útil del producto y todo tipo de servicios con valor agregado para asistir al cliente en el diseño, implementación y manejo de los sistemas y redes de información , estableciendo el estándar de eficacia y marcando la tendencia en la tecnología de servicios.

Deseamos ser una organización excepcional relacionando una contribución especial al mundo de los negocios, a la educación y a la comunidad.

Deseamos ser los mejores en promover la autoestima de los individuos y en las organizaciones, mediante el desarrollo de la existencia en:

- Conceptos, materiales y programas de capacitación.
- Materiales educativos para jóvenes y adultos.
- Proyectos que estimulen la autogestion.
- Consultoría que puede responder mas satisfactoriamente a alas necesidades de los clientes.

Seremos una empresa con miras a los mercados:

- Locales
- Nacionales e Internacionales

Cada año incrementaremos nuestras ganancias para poder expandir nuestro trabajo, financiar nuevas iniciativas crear oportunidades laborales y beneficiar al personal

Seremos la clase de organización que requerirá el futuro. Esto significa que.

- Fomentaremos la interdependencia.
- Tendremos una cultura, que opere con flexibilidad y fluidez nuestra estructura y estilo organizacional
- Alentaremos el enfoque empresarial, y la creación de nuevas iniciativas coherentes con nuestras iniciativas y valores
- Estaremos totalmente comprometidos con el desarrollo profesional, personal y organizacional de todos los involucrados ya sea como clientes solicitando un servicio o como personal que los presta. Modelaremos en nuestro trabajo conjunto la calidad de relación y servicio que deseamos que nuestro cliente reciba.
- Seremos una organización que modele los valores que proveemos mediante la capacitación y publicación basada en el propósito de ayudar a las personas y ayudar a si mismas.
- Seremos eficaces en el logro de estas metas trabajando en pos de objetivos claros, sistemas explícitos y contratos sin ambigüedad.
- Trabajaremos con las personas y a través de ellas, y crearemos trabajo diversión y ganancias al hacerlo.
- Seremos una organización en la que haya entusiasmo, experimentación, excelencia y placer .

Nuestro lema será marcar la diferencia con estilo e integridad.

Estas visiones responden a objetivos financieros. Esto ocurre pues una meta financiera es un objetivo.

Recomendamos una variedad de técnicas, pero la mas importante para que el equipo comience a pensar es la siguiente:

- Definir cinco cosas que quisiéramos que los clientes dijeran de nosotros
- Definir cinco cosas que quisiéramos que nuestro personal dijera de nosotros
- Definir cinco cosas que quisiéramos que nuestros competidores dijeran de nosotros

A partir de aqui el equipo comienza a producir un enunciado de la visión, claridad con diversión.

Todos en la organización deben ser capaces de describir y justificar la visión y decidir en que medida contribuye su trabajo con ella

El servicio de calidad requiere algo más que un buen desempeño mecánico en los momentos de verdad. Si el buen servicio consiste en dar al cliente un poquito más de lo él/ella espera, un servicio excelente implica entusiasmo al hacerlo. Es necesario ampliar nuestra primera definición de servicio porque:

SERVICIO EXCELENTE= DISFRUTAR AL DAR AL CLIENTE MAS DE LO QUE ESPERA.

Las mejores compañías de servicio sienten pasión por la excelencia del servicio

Los proveedores de excelencia en servicios, lo hacen con energía y entusiasmo

El servicio excelente es una experiencia de GANAR/GANAR/GANAR

Quien brinda el servicio gana, pues el cliente le manifiesta su placer y satisfacción. El proveedor siente satisfacción de un trabajo bien hecho. La autoestima y la confianza se consolidan a partir de un desempeño de trabajo de calidad.

La empresa gana porque la calidad de la experiencia de servicios invita al cliente a comprar nuevamente y por que la mayoría de las personas al comentar tales experiencias, se convierten en avisos publicitarios vivos, ambulantes, que empujan a otras personas al negocio.

En el mundo actual de los negocios, el cliente decide quién gana y quién pierde.

Una organización debe estar preparada para la gestión de servicios y comprender cual es su potencial. Invitar al personal a preocuparse por brindar al cliente un buen servicio, conlleva un riesgo. Lo que es bueno para el cliente, también es bueno para el personal. El personal que no recibe una buena atención es más bien cínico cuando debe hacerlo con los demás.

Si el personal en una organización puede afirmar:

- No nos apoyamos mutuamente aquí
- Las personas parecen no tener importancia en esta compañía
- A mi gerente no le interesa lo que hago
- Las cosas no están muy claras aquí
- No estoy muy seguro de que mi jefe sepa en que me destaco
- No tiene mucho sentido esforzarse por hacer mas que el mínimo
- El mejor consejo en esta compañía es: mantenga la cabeza baja y la boca cerrada
- Lo que mejor hacemos es desentendernos de las responsabilidades,

es necesario que la organización estudie su visión lo antes posible, para determinar si está siendo comunicada, si los gerentes actúan como modelos para el personal, brindando un servicio de calidad, y si los sistemas favorecen el buen servicio entre empleados.

En cualquier negocio, cualquier puesto es un puesto de servicios. Pueden haber personas dentro del personal que opinan que no realizan una tarea de servicios ya que nunca tratan con un cliente.

Los niveles de servicio que cualquier empresa desea impartir a sus clientes deben ser diseñados en la red de servicios.

Estos puntos deben ser incluidos en el programa de capacitación para el desarrollo de las habilidades en el servicio y la Alta Gerencia debe marcar el rumbo desde la cima.

Crear un buen clima de servicios no solo hace que la vida diaria del personal sea más agradable, si no que impacta al cliente.

Es necesario dedicar tiempo a un programa de capacitación proporcionando pautas claras sobre como la practica sobre ciertos hábitos rutinarios pueden producir cambios en el clima, sin guardar proporción alguna con los esfuerzos involucrados.

Los seres humanos transmiten el tipo de tratamiento que reciben.

Una palmada es un acto de reconocimiento, una forma de atención que una persona brinda a otra. Si una persona no recibe palmadas aprobatorias, si no se le presta atención, si es ignorada por los demás, puede resultar traumático. Uno de los castigos más severos es el confinamiento. Lo que ocurre es que preferimos llamados de atención negativos en la lugar de ningún reconocimiento.

Además, si nos tratamos positivamente entre nosotros, es mucho más probable que tratemos a los demás positivamente. Es muy importante que los equipos de servicio tomen conciencia de esto.

El servicio debe existir dentro de la organización antes de que pueda ser exportado y antes de que su base este constituida por un clima positivo, alentador, de apoyo y de confianza.

El ambiente de trabajo modela las actitudes y el comportamiento, por lo tanto invertir en él es invertir en el desempeño del servicio. A continuación presentamos nuestras recomendaciones sobre lo que una organización puede ser para crear un entorno positivo.

Hacer mas atractivo el lugar de trabajo.

Recibir a los clientes.

Celebrar los éxitos.

Mejorar el apoyo mutuo.

Divertirse más.

Ofrecer un mejor servicio que el competidor principal,

Busque personal positivo, confiable, activo y apóyelos y alíentelos en todo momento. Utilice a sus mejores empleados para capacitar a los nuevos.

En los programas de capacitación sobre habilidades para el servicio identificamos seis habilidades principales que deben desarrollarse en las personas:

Lograr que las personas se sientan especiales

Manejar los primeros cuatro minutos y los últimos dos

Demostrar una actitud positiva

Comunicar mensajes claros

Mostrar gran energía

Saber trabajar bajo presión

La base de todo contacto de claridad es un respeto autentico hacia la persona, que también es la base del servicio, pero esto se debe demostrar en las conductas. Por ejemplo, nos sentimos especiales cuando las personas:

- nos escuchan y responden a lo que decimos;
- se preocupan por brindarnos lo que necesitamos;
- nos ofrecen tiempo y atención de buena calidad;
- nos llaman por nuestro nombre cuando es adecuado.
- son amables, corteses y hospitalarios,
- denotan interés por nuestras ideas y experiencias y nos hacen preguntas para averiguar más,
- buscan soluciones a dificultades,
- proporcionan extra de lo que esperamos

Lograr que las personas se sientan especiales es en parte reconocer su singularidad. Somos una mezcla de genes, personalidad y experiencia que nos hace únicos. Lo que entusiasma a uno. Podemos hacer generalizaciones respecto a lo que las personas tienen en común, pero no debemos perder de vista que cada uno de nosotros es diferente.

En las situaciones de servicio de buena calidad, los clientes siempre se sienten comprendidos, siempre perciben que el prestador esta considerando las cosas desde su punto de vista.

Un tercer aspecto clave de las habilidades de las personas es la capacidad de inspirar confianza. La confianza no se materializa simplemente, tiene que ser constituida y conservada, es un aspecto fundamental del servicio excelente.

Las personas son genuinas y dignas de confianza cuando:

- Son abiertas y honestas respecto a sí mismas;
- Admiten los errores y dificultades cuando los hay;
- Mantienen las promesas;
- Llevan a cabo las cosas hasta el final y demuestran que son confortables;
- Respetan las confidencias;
- Se ofrecen a ayudara otras personas;
- El cliente recibe lo que ve.

Al emplear las habilidades en el servicio, podemos marcar la diferencia en la experiencia de nuestros clientes. Sin embargo, la mayoría amenaza es la falta de tiempo. Cuando estamos apurados o bajo presión corren el mayor riesgo nuestras mejores intenciones. La tentación puede ser apresurarnos a nuestras tareas, pues aun tenemos esperando mas cosas para hacer. El trato con nuestros clientes en ese momento se requiere serenidad por que las impresiones mas duraderas se construyen sobre las primeras impresiones.

Las tareas demasiado agobiantes o numerosas nos arrastran hacia una área de intenso estrés. Esto no sólo deteriora nuestro desempeño en el servicio sino que también daña nuestra salud.

Experimentando una falta de interés o entusiasmo por lo que estamos haciendo. Sentimos que lo que hacemos es fructífero, nos sentimos aburridos y nos falta energía. En momentos como éstos el mundo parece gris, monótono y es difícil aplicar nuestra energía para brindar un servicio.

Hay muchos programas de aptitud física muy eficaces y que no requieren demasiado tiempo, capaces de producir esa sensación de bienestar. El sentirse en la cima del mundo conduce a un buen servicio.

“Somos lo que comemos”, las comidas rápidas o una dieta rigurosa no generan la agudeza que requieren las situaciones de servicio.

Esta capacidad de eliminar la tensión de nuestras mentes y cuerpos puede ayudarnos en los momentos “difíciles”.

Para organizar el tiempo de manera tal que uno pueda cumplir con sus tareas. Esto crea esa importante sensación de estar bajo control.

Las habilidad de encontrar soluciones creativas a las dificultades y dar los pasos correspondientes para lograrlas.

Los prestadores de servicios pueden ayudarse entre sí, especialmente en momentos de dificultad o presión.

¿Su personal de atención al público tiene la autoridad para responder directamente a las necesidades de los clientes sin tener que confirmarlo con sus superiores?

“Un servicio excelente no significa ser el 1000 % mejor en una cosa sino 1% mejor que mil cosas”

A nadie le agrada escuchar reclamos ¿verdad? Por su puesto que no nos agrada, pero es necesario que aprendamos a apreciarlos. Los reclamos pueden ser el elemento vital de su empresa. ¿Parece un concepto extremo? Es probable, pero ¿qué significa que nunca reciba reclamos?

¿sus servicios son perfectos?

¿sus clientes están demasiado aterrorizados para quejarse- simplemente se van?

¿sus clientes no se preocupan por quejarse?

¿sus clientes han intentado quejarse y nada cambia?

Hay algo de lo que puede estar seguro y es de que su servicio nunca será perfecto. Las personas siempre serán individualistas para que el paquete de servicios que usted ofrece agrade a todos, en todo momento. Su meta deberá ser que el torrente de quejas se reduzca a un mínimo, pero si ese mínimo desaparece, debería preguntarse por que, en vez de permanecer inactivo felicitándose a si mismo

Los reclamos pueden ser el elemento vital de su empresa. Su mayor problema será desenterrarlos.

Cuando los clientes se quejan y reciben respuestas satisfactorias, el 54% volverá a comprar. Si el reclamo se maneja rápida y efectivamente, el índice de retención del cliente aumenta 90-95% .

El daño no se limita a la persona que presenta una queja. Un cliente que a sufrido una experiencia desagradable le relatara lo sucedido a otras 9 ó 10 personas. El 13 % de los clientes con reclamos comunicarán su insatisfacción a 20 personas más.

Cuando el cliente se eleva un reclamo recibe una respuesta satisfactoria, solo relatara lo sucedido a un numero más reducido de personas y hablarán positivamente al respecto.

“Un cliente encolerizado también es capaz de ser leal”

No todo saldrá de acuerdo a nuestros planes. Además, en los servicios, no todos los clientes tienen la mismas expectativas. Partiendo de estas realidades, por mucho que usted se esfuerce, ¡no puede complacer a todas las personas todo el tiempo! En algún momento habrá quienes se quejen por el servicio. Esto es normal y usted debe estar preparado para aceptarlo.

En ese momento, una vez más, la actitud es la clave de éxito. No es fácil escuchar criticas, en particular, si no se presenta con tacto. Es fácil despreciarlas, o adoptar una postura defensiva e ignorarlas o tomar represalias. Si somos lo suficientemente observadores podemos detectar nuestra “auto-conversación” . Todos hablamos mentalmente con nosotros mismos y nos decimos cosas que podrian causar problemas. La “auto-conversación” puede ser positiva o negativa. Respondemos y reaccionaremos como resultado de lo que digamos a nosotros mismos.

Al recibir un reclamo podemos responder de tres maneras diferentes. Nuestra reacción puede ser:

AGRESIVA: Manifestamos nuestras opiniones y sentimientos con tanto impetu que el cliente se siente amenazado, castigado o disminuido.

PASIVA: Aquí evitamos el problema, escapando o ignorarlo en vez de enfrentarlo y resolverlo.

CONFIADA: Ser confiados significa que nos sentimos seguros, enfrentamos el problema, admitimos el derecho a reclamar del cliente, y agradecemos que lo haya hecho.

La experiencia indica que las sugerencias a continuación deberían incluirse en todo conjunto de pautas sobre manejo de reclamos:

- advierta los sentimientos del cliente y escuche con atención,
- recopile todos los datos y detalles;
- acepte la responsabilidad, no se desentienda,
- averigüe lo que el cliente quiere, determine qué puede hacer y hágalo pronto; si hay cosas que no puede hacer, dígalo y explique por qué;
- piense en cómo brindar ese “algo más”;
- no importa cuanto lo provoquen, no discuta con su cliente;
- cerciórese de que el cliente quede satisfecho y agradezca por haberle hecho notar el problema;
- piense en lo que usted pueda aprender de la experiencia negativa y como pueda evitar que se repita;
- comuníquese, si fuese apropiado, con su cliente en una fecha posterior, ya sea mediante una llamada telefónica o por carta, para averiguar sobre la experiencias actuales del mismo o sobre el producto o servicio que usted le provee.

Los mejores sistemas que hemos visto incluyen:

- un método para registrar todo reclamo a nivel del cliente; recomendamos enfáticamente utilizar una planilla de reclamos de una carilla. Reproducimos la nuestra como ejemplo al final del paso;
- que todos los reclamos se remitan a una oficina centralizadora;
- una unidad central que registre y clasifique todos los reclamos, los identifique por temas, los analice por departamentos, época del año o por cualquier otra variable que pueda ser pertinente al negocio;
- los análisis de los reclamos serán luego remitidos nuevamente a los departamentos que a su vez resultaran estimulados para elaborar estrategias que minimicen las posibilidades de recepción de los reclamos;
- la alta gerencia recibe informes periódicos, que sintetizan los reclamos y detallan las estrategias utilizadas para corregirlos.

“Si no está sirviendo a un cliente, es mejor que sirva a quien si lo es”

2.9 Fracaso de los Servicios

Incluso aquellos servicios que se han lanzado al mercado tras un largo y minucioso proceso de desarrollo pueden fracasar. Algunas razones son las siguiente:

- ◆ Los servicios pueden haber tenido carácter imitativo, lo que no representa para los consumidores. ninguna ventaja real.

◆ El mercado puede haberse valorado mal desde el punto de vista de su tamaño o desde la perspectiva de quienes serán los usuarios. Una mala segmentación es causa del fracaso de los servicios.

◆ Las actividades de marketing mal desarrolladas como precios inadecuados, y deficientes actividades de distribución, promoción y comunicación hacen que los servicios fracasen.

◆ Limitaciones internas de las empresas, como estructuras organizativas inadecuadas, orientaciones a la venta, sistema de incentivos poco motivadores o la escasez de recursos son causas frecuentes de fracaso de productos que se han lanzado al mercado.

◆ Es posible que los servicios nuevos no correspondan a lo que se espera de ellos y los consumidores se sienten defraudados.

CAPITULO III

CAPACITACION

3.1 Concepto de Capacitación

Para Byars Rue : Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

Según Reyes Ponce : Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requiera para llenar su puesto con toda eficiencia.

A. F. Sikula, la conceptualiza como el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

Para Amaro Guzmán, es: el proceso mediante el cual la empresas estimulan al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

3.2 Objetivos de la Capacitación

El objetivo general de la capacitación es:

“Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.”

Los objetivos particulares de la capacitación son:

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador
- Dar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación
- Mejorar el sistema y procedimiento administrativo
- Reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada
- Facilitar la supervisión del personal
- Promover ascensos sobre la base del mérito profesional
- Reducir el movimiento del personal
- Reducir los accidentes de trabajo
- Reducir los costos de operación

3.3 Tipos de Capacitación

Capacitación en el trabajo: Conjunto de acciones dirigidas a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de su trabajo.

Capacitación o educación para el trabajo: Conocimientos que proporciona el sistema educativo formal, fuera del ámbito laboral a aquellas personas que pretenden ingresar al mercado de trabajo.

Capacitación acelerada: Formación inicial que pretende, a corto o mediano plazo, proporcionar conocimientos y habilidades.

Capacitación, adiestramiento y desarrollo: Procesos por medio de los cuales los recursos humanos de una empresa, obtienen y/o perfeccionan sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, respectivamente, que les facilita el desempeño de su puesto de trabajo.

Capacitación de inducción: Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores de recién ingreso o que pretenden ubicarse en un puesto de trabajo distinto, incluye los aspectos relacionados con el conocimiento de política, estructura y funciones de la empresa. Así como aspectos generales del puesto de trabajo a ocupar.

Capacitación para actualización: Acción tendiente a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores, que han sido sujetos a un proceso de enseñanza-aprendizaje, pero que los conocimientos adquiridos y las funciones desarrolladas en el trabajo han sido rebasadas por el avance tecnológico y científico o por cambios en la estructura orgánica de la empresa.

Capacitación de especialización o perfeccionamiento: Acciones tendientes a perfeccionar capacitación y adiestramiento a trabajadores calificados, pero que requieren conocimientos específicos sobre algunas actividades que se llevan a cabo en su puesto de trabajo.

Capacitación por promoción: Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores semicalificados, calificados o altamente calificados con el objeto de prepararlos para desempeñar eficientemente un puesto de nivel o jerarquía superior a la que actualmente ocupa.

Capacitación para readaptación: Acción tendiente a proporcionar adiestramiento y capacitación a trabajadores que requieren conocimientos y habilidades distintas a las que normalmente venían desempeñando en su puesto de trabajo, esto por razones de obsolescencia de las funciones originales de su puesto, por movilidad ocupacional horizontal o vertical o por cambios en la estructura.

Capacitación por rehabilitación: Consiste en proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores que han sufrido un accidente o enfermedades dentro del desempeño de su trabajo, que trae consigo impedimentos físicos.

3.4 Fundamentos Legales de la Capacitación

Es uno de los insumos mas importantes, de los lineamientos normativos La Constitución Política y la ley Federal del Trabajo hace referencia a la capacitación en la fracción XIII del apartado A del art. 123 Constitucional, otorgando algunas ventajas: espontaneidad, apertura, economía y simplicidad. De manera que el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación que beneficien sus respectivas actividades productivas, como ejemplo están:

- El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)
- El Instituto de Capacitación Azucarera (ICIA)
- El Instituto de Capacitación Automotriz (ICA)
- Centro de Capacitación Textil (CATEX)

En nuestro país la Ley Federal del Trabajo ha convertido en obligatoria la capacitación y dice: "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar el nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social."

Sobre el propósito de la capacitación habla el artículo 153 - A 153 - F :

- para elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador
- para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.

Sobre las obligaciones de la empresa habla el artículo 25 - VIII y 391- VII 132 - XV 132 - XXVIII 153 - O, también 153 - E 153 - K 153 - N 153 - Q 153 - V

- Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación
- Proporcionar capacitación y adiestramiento
- Participar en las comisiones para este fin
- Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, sobre la constitución y bases de las comisiones mixtas
- Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta
- Atender convocatoria para la constitución de las comisiones
- Presentar a la STPS los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos
- Aplicar inmediatamente los planes
- Evitar a la STPS listas de constancia de habilidades

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores habla el artículo 153 - A 153 - H 153 - I 153 - T - V 153 - U :

- Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento
- Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones del instructor y presentar exámenes de evaluación

- Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- Derecho a la constancia respectiva y a figurar en los registros
- Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación

Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento habla el artículo 153 - I :

- Integración y facultades de las comisiones

Sobre planes y programas habla el artículo 153 - Q :

- Requisitos de los planes

Sobre las sanciones habla el artículo 153 - S :

- hace referencia a lo dispuesto en el art. 878 - IV

La productividad es un medio no solo para producir mas y fortalecer la competitividad del exterior, sino también para lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social. Los aumentos de productividad se distribuye por igual a los trabajadores y empresarios están igualmente motivados para incrementarla.

La capacitación facilita la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del trabajo.

3.5 Importancia de la Capacitación

La misión central de la capacitación es lograr la satisfacción de necesidades que impiden al individuo desempeñarse correctamente en un puesto de trabajo o en los inmediatos superiores, asimismo proporcionarle los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le faciliten el desarrollo profesional dentro del entorno laboral.

Hay que considerar que los lineamientos, normas y estándares a seguir se convierten en las guías que habrán de orientar las actividades que se emprendan, En ese sentido las políticas y líneas de capacitación deberán ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal manera que faciliten el alcance de los objetivos previstos y normen los procesos y procedimientos del trabajo.

Para determinar las estrategias de capacitación hay que detectar al interior de la empresa, cuales son las principales fortalezas para llevar a cabo sus programas de capacitación, cuales son las principales debilidades que podían obstaculizar sus esfuerzos de entrenamiento, diagnostique al exterior de la empresa, las oportunidades dignas de aprovechar, experiencia de otras empresas similares, comités nacionales de capacitación y adiestramiento, cámara de empresarios, instituciones educativas, instructores de reconocido prestigio, sistema nacional de capacitación, autoridades gubernamentales, debemos considerar las amenazas externas algunos indicadores a consideración la falta de marcos teóricos propios de la capacitación, carencia de asesores confiables, ausencia de investigadores, dificultades para cumplir con los

requisitos legales, elevados costos de instructores, en fin la lista podría ser interminable. Para que no afecten al buen funcionamiento de la estrategia, será conveniente buscar la manera de evitarlas.

3.6 Elementos del Proceso de Capacitación.

1. El diagnóstico de necesidades de capacitación. Cuya finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

2. El diseño y operación de programas. Son el conjunto de estrategias a seguir, para la satisfacción de dichas necesidades y que involucra la confección de objetivos, el diseño de contenidos; la selección de medios y modos para operar los procesos de formación del personal; la priorización de actividades, genéricas para todo el personal de la empresa y específicas para los empleados de un área en particular y que se estima a corto, mediano y largo plazo; y la asignación de partidas presupuestales, con relación directa a la prioridad y a la necesidad de capacitación.

3. El establecimiento de controles administrativos. Son los apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

4. La Formulación y ampliación del modelo de evaluación. Para obtener elementos de retroalimentación al sistema. Comprende, por una parte, el obtener parámetros del desempeño del instructor, del diseño y utilidad de materiales y ayudas, del apoyo administrativo, entre otros aspectos. En otro sentido permite verificar el aprovechamiento del capacitando en los procesos de instrucción en los cuales se vea involucrado y en un tercer aspecto, se obtiene la información del costo-beneficio y de los esfuerzos de capacitación. Se visualiza en incrementos en la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador.

3.7 Evaluación de un Programa de Capacitación

1. El avance tan acelerado de los procesos tecnológicos y científicos, hace que los planes y programas se vuelvan obsoletos con una rapidez asombrosa.

2. El divorcio existe entre las necesidades de las empresas, del aparato productivo, y de los programas de formación profesional.

3. La necesidad de contar con información fresca y veraz para el correcto planteamiento de problemas y toma de decisiones.

4. La necesidad de sustituir tecnología extranjera por nacional, con el afán de generar metodología, materiales y procedimientos de capacitación, acordes con la realidad del país.

3.8 Capacitación con Calidad

1. Verificar, por medio de la investigación, la verdadera necesidad de cambio en la organización. Revisar sus características internas (alcance de objetivos, expectativas, procedimientos, procesos de comunicación, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estructura, grupos de poder, expectativas, políticas, etc.) y las externas (clientes básicamente).

2. Planear con detalle un sistema integral de Calidad total y suministrarlo con los recursos necesarios para poderlo instrumentar y operar. Considerar la situación actual de la empresa y definir la situación futura deseada.

3. Constatar que la alta dirección estará involucrada y comprendida desde el diseño y aplicación del proceso hasta su seguimiento y evaluación. Se dice que cualquier cambio trascendente en la vida de una empresa, debe tener como promotor mas entusiasta al director general, que se involucre decididamente en el proceso de cambio.

4. Generar el proceso como una filosofía de trabajo, como un proceso de cambio de actitudes para la mejoría de la empresa y del trabajador.

5. Establecer la infraestructura administrativa y técnica suficiente para lograr la permanencia y continuidad del proceso.

6. La calidad es un proceso en el cual deberán involucrarse todos los miembros y todas las áreas de la organización. Así la responsabilidad del éxito del programa será de todos y no nada mas de los diseñadores del sistema.

7. Generar y difundir una cultura por la estadística y aplicar las herramientas de esta ciencia exacta en los registros de las necesidades de la empresa y en el análisis de problemas y sus consecuente toma de decisiones.

8. Entender que el cambio será a largo plazo.

9. Instalar un programa permanente de entrenamiento de habilidades intelectuales y físicas para el personal.

10. No existe un modelo mágico del proceso de calidad total aplicable a cualquier empresa. En cada empresa será necesario diseñar, operar y evaluar un modelo acorde a sus necesidades y características.

3.9 Los Principios de un Buen Profesional

1. El mejor camino para ser un profesional, para cumplir con sigo mismo y con los demás, consiste en firmar y cumplir un convenio.
2. todos envidiamos la atención que despierta la chica que en una fiesta se pone a tocar el piano y logra que los concurrentes se agrupen en torno a ella. lo que no envidiamos, son los años que se ha pasado aprendiendo y ejercitándose para lograrlo con una gran sabiduría.
3. El profesionalismo se logra con los años, con esfuerzo. Es mentira cuando nos dicen aprenda sin esfuerzo, todo lo que vale la pena cuesta trabajo. Hay que pagar un precio y aveces un poco alto. Para alcanzar el éxito será necesario luchar para lograrlo.
4. Para tener calidad en el servicio, el primer convencido de ello tendrá que ser usted, el primero en saber si algo esta bien o mal debe ser usted. Si usted cree en lo que hace, y además esta bien hecho tiene un porcentaje ganado de éxito.
5. Todo profesional debe hacer una especie de contrato con sigo mismo. La primera cláusula de este será el ser honrado con nosotros mismos.

3.10 Las Funciones de un Profesional

1. Establecer los objetivos de la empresa con mucha claridad y precisión
2. Planear y organizar, de tal manera que los objetivos puedan alcanzarse
3. Fomentar la colaboración de los trabajadores a fin de que le den el apoyo necesario para el bienestar de ambas partes.
4. Hacer un análisis detallado de los problemas y plantear soluciones con altas probabilidades de certeza
5. Exigir a los asistentes altos estándares de rendimiento, pero proporciónale los medios y el ambiente necesario para alcanzarlo
6. Capacitar constantemente al personal

3.11 El Perfil del Capacitador

1. Dar ejemplo personal
2. Esforzarse por ser respetado
3. Permitir que se inspire afecto
4. Ayudar a su personal
5. Pedir a su personal consejos y ayuda
6. Fomentar el sentido de responsabilidad entre los asistentes
7. Criticar la conducta de manera constructiva
8. Tratar a la gente como seres humanos

3.12 Para ser un Excelente Capacitador

Debe contar con las siguientes cualidades: con un amplio y profundo conocimiento de los temas a impartir; conocer y aplicar diferentes técnicas en la conducción y el manejo de grupos, de preferencia haber participado en los grupos de formación y actualización de instructores; ser consciente de la responsabilidad de su papel como agente de cambio del comportamiento humano.

Debe conocer a fondo el mercado de trabajo: buscar un intercambio de información con diversos instructores, estar registrado ante la secretaria del trabajo y previsión social y ante la comisión nacional bancaria y conocer el directorio nacional de instructores registrados; investigar las características y productos generados por su cliente

Debe mostrar una imagen de éxito en el mercado: presentar en papel membreteado los programas, mostrarlo en carpetas atractivas, detallarlos en cuanto a la duración, objetivos, públicos a atender, contenidos temáticos y metodología a emplear. Anexar cartera de clientes atendidos.

Debe estructurar un curriculum de vida sintético, que contenga nombre, escolaridad, especialidades, experiencia impartiendo cursos-eventos-seminarios, temas o cursos que imparte, honorarios por hora, por persona o por programa

3.13 Evaluación de un Curso de Capacitación

1. Las preguntas o reactivos deben ser acordes con el objetivo del curso y el nivel taxonómico a evaluar
2. Debe incluir solo los elementos indispensables para entender el problema a evaluar
3. Deben estar bien redactados de tal manera que tengan coherencia sean sencillos y claros
4. Deben plantearse de manera afirmativa
5. Deberá señalarse un procedimiento correcto para su resolución es decir establecer las instrucciones con mucha precisión.
6. Cuando se empleen dibujo, figuras o gráficas Deberá evitarse omitir información obvia. Así mismo deberán ser claros y acordes con el fenómeno que pretendan representar .
7. Los reactivos deberán ser congruentes con la información fuente no son validas las preguntas capciosas
8. Deberán presentarse problemas bien definidos incluyendo información completa de la resolución del asunto a resolver

9. Deberán ser independientes unos de otros para evitar las respuestas en cadena

3.14 Técnicas de Instrucción

1. El nombre del curso- evento- seminario y los objetivos instruccionales
2. Los contenidos temáticos a revisar
3. Las características o perfil de los participantes
4. El nivel de conocimientos y habilidades de los participantes
5. El grado de participación esperado
6. La duración del curso- evento- seminario
7. Las disponibilidades presupuestales

El subsistema de permanencia o servicio es donde se lleva a cabo los programas de: capacitación desarrollo sueldos y salarios, relaciones laborales servicios y prestaciones entre otros.

Capacitación se efectúan todas acciones tendientes a proporcionar y desarrollar habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo. Los principales medios para formar profesionalmente a los recursos humano son: cursos, eventos, conferencias, lecturas, instrucción programada, software educativo, beca y otras formas de educación a distancia.

Desarrollo son todas las actividades que permiten hacer crecer al personal aprovechando al máximo todas sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente. algunas formas de materialización de este proyecto son los planes de vida y carrera, los procesos de calidad total, las evaluaciones de desempeño y calificación de méritos.

Administración de recursos humanos. Una de las cuatro funciones operativas mas sobresalientes de la administración , las otras tres son mercadotecnia, producción y finanzas. Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades; de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo, de la propia empresa y el país en general.

Ambiente laboral físico. Conjunto de condiciones físicas que rodean a un puesto de trabajo e influyen adecuadamente a su adecuado desempeño.

Análisis de tareas . Es un estudio pormenorizado de las operaciones, actividades, de movimientos o tiempos de actividades o funciones que integran un puesto de trabajo. Es un

instrumento fundamental para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento.

Análisis ocupacional. Proceso de identificar a través de la observación, la entrevista y el estudio, las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguir a esta de todas las demás

Área ocupacional. La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

Aprendizaje. Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos. Las áreas del aprendizaje se dividen en cognoscitiva y son aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, abarca básicamente el análisis y el perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo; en afectiva comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo, abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética; en psicomotriz comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables, abarca lo correspondientes a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

FALTA PAGINA

No.

57

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

Invariablemente todo empleado o funcionario requiere de una capacitación y adiestramiento, por muy altas que sean sus calificaciones técnicas, para adaptarse a las condiciones particulares de un nuevo trabajo.

La capacitación y el adiestramiento deben constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de la organización, de tal modo que el personal cuente en el momento oportuno con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

Sabemos que en México la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, y que también muchas de ellas no cuentan con una área de capacitación sin embargo, en el siglo XXI todas deben tomar conciencia de que la capacitación es muy importante para competir en el ámbito de globalización, en especial las de la rama de servicios.

Muchos empresarios pueden afirmar que en sus compañías si se realiza la capacitación y el adiestramiento a sus empleados o funcionarios, ya que existen muchas formas de proporcionar información a los trabajadores, familiarizándolos con sus labores y dar oportunidad a que las aprenden paulatinamente o sobre la marcha. No obstante, el hecho de que el personal se incorpore a la empresa y permanezca en ella no significa que ha recibido la capacitación y el adiestramiento que necesita.

La capacitación es un proceso constante que sucede todo el tiempo y en todo lugar y sólo una parte de ella está planeada y programada.

Se habla de adiestramiento y capacitación cuando:

- a) Existe la clara intención de parte de la compañía o patrón para asignar un instructor que enseñe conocimientos, destrezas o actitudes a los trabajadores.
- b) El personal está consciente de que se encuentra en un proceso de capacitación y adiestramiento.
- c) Se determina un lugar y un tiempo, a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Después de concluidas las actividades de la capacitación y el adiestramiento, se espera que los trabajadores apliquen en su ambiente laboral los conocimientos adquiridos, con el apoyo de sus jefes inmediatos con lo cual los problemas que se presentaban antes de la capacitación y adiestramiento deberán disminuir o desaparecer.

Es un hecho que en el ámbito bancario las empresas que no ofrezcan calidad tenderán a desaparecer.

Poco es lo que se puede lograr en México y otros países, sin un proceso educativo previo, debemos cambiar de actitud para competir a nivel mundial hay que crear una nueva actitud de servicio, o sea dar un servicio de calidad.

Con frecuencia los trabajadores han aprendido sus funciones de otro trabajador que nunca tuvo capacitación apropiadamente, o bien, no pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo. La calidad (según Deming e Ishikawa) empieza con la educación y termina con la educación.

Con mi propuesta quiero que la capacitación y el adiestramiento mejore la calidad de los individuos y equipos de trabajo y así contribuir a la eficiencia organizacional

Cambiar la aptitud de los empleados y funcionarios mediante la capacitación y el adiestramiento, ya que el ser humano adquiere una especial motivación orientada hacia mayores y mejores resultados, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad de la organización.

Por lo tanto, las empresas que se propongan ser productivas, competitivas, lograr calidad, excelencia y en general aspiren a un perfeccionamiento continuo, deberán hacer uso de la capacitación y el adiestramiento.

BBV

Banco Bilbao Vizcaya

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EMPLEADOS BBV

procaserv

TEMA	OBJETIVO	INSTRUCTOR CAPACITADOR	LUGAR	DURACION DIAS HORAS	HORARIO	FECHA INICIO TERMINACION
I. Comportamiento Humano	Detectar la Importancia de las Relaciones Humanas	Externo	Sala de Conferencias BBV	3 12	9 - 13	3/05/99 5/05/99
II. Conceptos Basicos de Titulos y Operaciones de Crédito	Conocer y Aplicar Conceptos Basicos de BBV	Externo	Sala de Conferencias BBV	3 12	9 - 13	6/05/99 10/05/99
III. Programa en Terminal Financiero Allamira	Desarrollar Habilidades Requeridas en Empleados BBV	Externo	Laboratorio de Computacion BBV	6 28	9 - 13	11/05/99 17/05/99
IV. Calidad de Servicio en BBV	Inculcar la Calidad en Empleados BBV	Externo	Sala de Conferencias BBV	4 16	9 - 13	21/05/99 21/05/99

MODULO I

TITULO:	COMPORTAMIENTO HUMANO
AREA DE ORIGEN:	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DIRIGIDO A:	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL BANCO
OBJETIVO:	QUE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DETECTEN LA IMPORTANCIA DE MANTENER BUENAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y CON LAS PERSONAS EXTERNAS A LA EMPRESA
APOYO DIDACTICO:	PIZARRON PROYECTOR TELEVISOR VIDEOCASETERA

CONTENIDO TEMATICO:	TRASCENDENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS PERSONALIDAD Y CONDUCTA PROCESO DE INTERACCION PROCESO DE INTEGRACION MANEJO DE CONFLICTOS
----------------------------	---

NO. DE VERSION	FECHA DE VERSION
1	MARZO DE 1999

Este MODULO I dará las herramientas necesarias para el crecimiento del personal en la consolidación de sus actitudes en el trabajo.

Todos los funcionarios y empleados del Grupo Financiero BBV-Probursa deberán conocer y aplicar las herramientas establecidas en este curso.

Empezaremos a describir las formas específicas de conducta, que están asociadas con determinadas tareas. Cuando un individuo se incorpora a un equipo asume un rol el cuál tiene dos propósitos:

1. Desde el punto de vista de la organización (grupo), persigue el cumplimiento del objetivo encomendada y comprometidamente.
2. Desde el punto de vista individual, persigue la satisfacción de necesidades personales.

El individuo representa un rol determinado, combinando una serie de normas; cuando un individuo interactúa con otro, cada uno está representando un rol. El rol de un superior con respecto de un subordinado incluye ciertas expectativas acerca de la conducta esperada (preferencias respecto a los actos específicos, cómo debe relacionarse con otros, qué debe hacer, etc.)

Por otra parte el subordinado tendrá un papel percibido compuesto de las percepciones que tenga de lo que de él se requiere.

Las normas son acuerdos de carácter obligatorio, sobre lo que se considera una conducta aceptable.

Al ingresar una persona a un grupo, se ve expuesto a un proceso de implantación de normas, consistente en: educación, vigilancia del cumplimiento, re-educación, apoyo para cambiar sus errores, etc.

Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas, significa aquello que es deseable y no que debería ser deseado.

Es una creencia con un juicio correcto, fundado y asociado; es lo que se quiere sea reconocido como algo que no necesita ser investigado.

Proceso de Integración:

Las cinco necesidades primarias que motivan la mayor parte del comportamiento de las personas según Len Lertz, en su libro de negociación infalible, nos dice que las personas nos motivamos fundamentalmente por:

1. Supervivencia Física: Si una de las dos partes no está convencida de que se satisficrán sus necesidades básicas, es poco probable que obtengamos su cooperación
2. Sentirse Valioso: Si no ayudamos a la otra persona a sentirse respetado y valorado, no existen muchas probabilidades de que consigamos su cooperación.
3. Sentirse Capaces: Nuestro trabajo como empleados y funcionarios eficaces es allanar el cambio a los demás para que cooperen con nosotros, no ver cuán difíciles podemos hacer las cosas para ellos.
4. Sentirse Conectados: El grado de éxito por lo general está determinado por la calidad de la relación que tenemos con la otra persona.

5. Tener un Sentido: Debemos ayudar a comprender por qué le pedimos a la gente que haga una cosa y no otra.

Manejo de Conflictos:

La palabra de conflicto viene del latín conflictus es un compuesto del verbo fligere, flictum y significa chocar. El conflicto de acuerdo a su origen , significa choque.

La palabra stress la solemos usar ordinariamente para expresar la experiencia que nos causa un conflicto, dicha palabra combina dos elementos:

- a) Presión (comprimir, apretar, estrechar con fuerza) y,
- b) Tensión (estirar, jalar).

El conflicto es una realidad intrínseca de la vida.

El conflicto interpersonal en el desarrollo del trabajo puede definirse como los desacuerdos que tienen los integrantes de un grupo, sobre cuestiones substanciales, tales como la estructura, los procedimientos y las políticas organizacionales y diferencias más emocionales que surgen entre personas que trabajan juntas, aún por detalles que parecen insignificantes. Sin embargo los conflictos interpersonales y los problemas de carácter técnico se diferencian precisamente por el mayor contenido emocional de los primeros.

Los conflictos son de diferentes niveles:

- Físico Biológico
- Psicológico Intrapersonal
- Interpersonal
- Social- Organizacional

Tipos y Manejo de Conflictos:

Entre eventos.

- Deseables: los dos polos representan valores para la misma persona.
- Desagradables: los dos polos no representan valores para la misma persona
- Uno agradable y otro desagradable: el primero representa valor para la persona y el segundo no.
- De intereses: por opiniones, ideologías, deseos y caracteres.

Conscientes e Inconscientes

- Institucionalizados y no institucionalizados
- Personales vs institucionales

De Ruptura

- Básica: cuando está en juego el objetivo a lograr

- De medios: cuando hay divergencias únicamente en los caminos y estrategias para alcanzar los objetivos.

Manejos de Conflictos:

- Manejo Positivo
- Manejo Consciente
- El mismo lo maneja no espera que otro le ayude
- Busca Alternativas
- Visión total del conflicto
- Ubica el conflicto en su dimensión real
- No se desmotiva ante el conflicto
- Crece, no evita el esfuerzo que le implica su manejo
- Enfrenta

MODULO II

TITULO:	CONCEPTOS BASICOS DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO
AREA DE ORIGEN:	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DIRIGIDO A:	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL BANCO
OBJETIVO:	CONOCERA LOS CONCEPTOS BASICOS REFERENTES A TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO APLICABLES AL GRUPO FINANCIERO BBV-PROBURSA A LOS QUE SE DEBERAN AJUSTAR A LOS EMPLEADOS A NIVEL NACIONAL
APOYO DIDACTICO:	PIZARRON PROYECTOR TELEVISOR VIDEOCASETERA FORMATOS DE TRABAJO REFERENTES AL TEMA

CONTENIDO TEMATICO:
DEFINICIONES CLASIFICACION CARACTERISTICAS ENDOSOS PROTESTOS

NO DE VERSION	FECHA DE VERSION
1	MARZO DE 1999

Este MODULO II contiene los lineamientos que deberán considerarse en lo referente al manejo de títulos de crédito.

Todos los funcionarios y empleados del Grupo Financiero BBV-Probursa deberán conocer y regirse por la normativa establecida en este curso.

Títulos de Crédito

Definición : Son títulos de crédito, los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna (art. 5o. L.G.T.O.C.)

Clasificación :

1. *Por su forma de circulación (art. 21,23,69 y 70 L.G.T.O.C.)*

- a) Nominativos: expedidos a favor de una persona cuyo nombre se consigna en el texto mismo del documento.
- b) Al Portador: no están expedidos a favor de una persona determinada, contenga o no cláusula "al portador"

2. *Nominados e Innominados*

- a) Nominados: son los reglamentados expresamente en la ley.
- b) Innominados: no reglamentados, por lo que no se admiten en México.

Clases:

1. Instrumento de Crédito

- a) Letra de Cambio
- b) Pagarés
- c) Aceptaciones Bancarias

2. Instrumentos de Pago

- a) Cheques incluyendo giros bancarios

3. Instrumentos de Inversión

- a) Certificados de Depósito
- b) Pagarés con rendimientos liquidables al vencimiento

- b) Endoso en Propiedad: Se transfiere la propiedad del título y todos los derechos a el inherentes.
- c) Endoso en Procuración , al Cobro u otra Equivalente: No transfiere la propiedad pero le da facultad al endosatario para presentar el documento a la aceptación, para cobrarlo judicial o extrajudicialmente, para endosarlo en procuración y para protestarlo en su caso.
- d) Endoso en Garantía, en Prenda u otra Equivalente: Atribuye al endosatario todos los derechos y obligaciones de un acreedor prendario respecto del título endosados y los derechos a el inherentes, comprendiendo las facultades que confiere al endoso en procuración.

Protesto:

Es un acto escrito que establece en forma auténtica que el título fue presentado en forma oportuna y que el obligado dejó en total o parcialmente de aceptarlo o pagarlo.

Elementos del Protesto:

- Tener un título de crédito , levantar el acta correspondiente cumpliendo con los requisitos y formalidades que la ley señala.
- El título deberá contar con un sello que tenga la anotación “documento protestado”, con indicación de la fecha de protesto y la firma del funcionario interviniente.
- Lugar, fecha y hora en que se realiza.
- Nombre del solicitante
- El requerimiento del obligado al para aceptar o pagar el título, haciendo constar si estuvo o no presente.
- Los motivos de la negativa para aceptar o pagar el título.
- Si no se encuentra el obligado, el protesto se puede levantar o realizar con sus dependientes, familiares, criados o con algún vecino.
- Nombre de la persona con quien se entienda la diligencia y su firma o la expresión de su imposibilidad o resistencia de firmar.
- Transcripción del título.
- Firma del federarais o autoridad que la realiza.
- El título sellado será devuelto, siendo documento suficiente para iniciar las acciones legales pertinentes.
- El girador puede disculpar al tenedor de protestar el título, escribiendo en ella la cláusula “sin protesto”. Esta cláusula no dispensa al tenedor de la presentación del documento para su aceptación o pago.

Días para Efectuar Protesto:

- El protesto por falta de aceptación debe levantarse dentro de los dos días hábiles siguientes al de la presentación, pero siempre antes del vencimiento.
- El protesto por falta de pago, debe levantarse dentro de los dos días hábiles que sigan al vencimiento.
- El protesto del título sólo podrá efectuarse en día hábil y antes de las 19:00 hrs.

4. Representativos de una Participación Social

- a) Certificados de Participación
- b) Certificados de Aportación Patrimonial
- c) Acciones

5. Representativos del Créditos Patrimoniales

- a) Obligaciones
- b) Cédulas Hipotecarias
- c) Certificados de Depósitos de Mercancías y Bonos de Prenda
- d) bonos

Características:

1. **Literalidad:** El derecho que el documento representa, debe ejercitarse por el acreedor tal y como está estipulado en el título y en esos mismos términos estará obligado el deudor.
2. **Autonomía:** El derecho se ejercerá independientemente por el tenedor de buena fe; sin depender de las causas y relaciones que le dieron origen o de las circunstancias que se dieron para su emisión o expedición.
3. **Incorporación:** El derecho está incorporado en el título mismo, es decir, exhibiendo el título se puede ejercitar el derecho en el incorporado.
4. **Legitimación:** Puede ser Activa, es la característica del título de atribuir al tenedor legalmente la facultad de exigir su pago al obligado; o Pasiva, el deudor se libera pagando a quien aparezca como titular en el documento.
5. **Circulación:** Los títulos de crédito son documentos destinados a la circulación
6. **Abstracción:** La obligación del título no está dirigida a una persona determinada, sino a cualquier persona.

Endoso:

Acto escrito por medio del cual se transfieren los derechos y obligaciones inherentes a un título de crédito nominativo. Sólo los títulos de crédito nominativos, se podrán endosar, ya que los títulos al portador se transfieren, con la simple entrega física del documento.

Requisitos del Endoso:

- Constar en el título o en hoja adherida.
- Nombre del endosatario.
- Firma del endosante o de la persona que suscriba el endoso a su ruego o en su nombre.
- Clase de endoso.
- Lugar y Fecha

Tipos de Endoso:

- a) **Endoso en Blanco.** Se lleva a cabo con la sola firma del endosante

- Si el último día de plazo dentro del cual debe efectuarse el protesto fuere feriado, dicho termino queda prorrogado hasta el primer día hábil siguiente. Los días feriados intermedios se consideran para el computo del plazo.

MODULO III

TITULO:

PROGRAMACIONES EN TERMINAL FINANCIERA ALTAMIRA

AREA DE ORIGEN:

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

DIRIGIDO A:

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL BANCO

OBJETIVO:

AL FINALIZAR EL MODULO III LOS PARTICIPANTES DESARROLLARAN LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA ATENDER A LOS CLIENTES CON RAPIDEZ Y CALIDAD

APOYO DIDACTICO:

**PIZARRON
PROYECTOR
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
COMPUTADORA
INSTRUCTIVO**

CONTENIDO TEMATICO:

**INTRODUCCION A LA VENTANA MARCO ALTAMIRA
UTILIZACION Y MANEJO DEL MENU DE OPERATORIA DE CAJEROS
UTILIZACION Y MANEJO DE ARQUITECTURA
UTILIZACION Y MANEJO DE BACK OFFICE
UTILIZACION Y MANEJO DE EMULACION**

NO. DE VERSION

1

FECHA DE VERSION

MARZO DE 1999

Este MODULO III dará a conocer el programa altamira en terminal financiero.

Todos los Funcionarios y empleados del Grupo Financiero BBV- Probursa conocerán y desarrollaran sus habilidades para el manejo de la terminal financiera para desarrollar su trabajo cotidiano.

Seleccionando el icono altamira aparecerá, automáticamente la ventana de conexión con el sistema. Digitar el número de usuario y la contraseña.

El número de usuario es personal e intransferible, la contraseña no se visualiza en el campo al momento de digitarse.

Al seleccionar la opción aceptar, automáticamente aparecerá la ventana que muestra los datos de la terminal, así como la conexión a producción que quiere decir que podemos trabajar pues estamos recibiendo correctamente la señal.

Presionando la opción bien podremos entrar en la ventana marco.

La ventana marco es un conjunto de iconos que se presentan en la parte superior de la pantalla, cada uno de ellos permite el acceso a las operaciones de mayor uso, dicha ventana se conforma de nueve iconos que son:

- Arquitectura
- Operatoria de Cajeros
- Gestión Comercial
- Back Office
- Calculadora
- Tablas Corporativas
- Emulación
- Ofmatica
- Ayudas

En operatoria de cajeros cada una de las pantallas que muestra el sistema se llama escenario, el cual muestra un menú de opciones de acuerdo al tipo de operación que se desee realizar en algunas opciones del menú puede mostrar una punta de flecha, indicando que existe un submenú.

La barra de herramientas de operatoria de cajeros se compone de :

- Cuenta

- Operación
- Cliente
- Soporte
- Cámara
- Extranjero
- Consultas
- Ayuda

Los iconos de trabajo de operatoria de cajeros son:

- Depósito
- Retiro
- Servicios
- Documentos Especiales
- Créditos
- Saldos
- Movimientos de las cuentas

Back Office nos permitirá hacer el cierre de cámara de compensación. En la barra de herramientas seleccionar cheque y el menú desplegará la opción del día. Se desplegará la pantalla de consulta de cheques depositados en el día.

Seleccionas en la barra de herramientas cámara en el menú que despliega selecciona cerrar y en el submenù consulta/cierre de cámara emitida.

Automáticamente se activa opción, seleccionar cierre final de cajero y guardar.

Emulación es para entrar en el correo electrónico. Aparecerá la pantalla de aplicación hay Digitar f que es la opción para correo electrónico.

Nos aparece la pantalla de entrada al correo electrónico, el cual pide los siguientes datos:

Memoid: es la clave personalizada como empleado del banco y consta de dos letras iniciales de su nombre y su número de nomina

Contraseña: es la clave confidencial personalizada y puede ser alfanumérica y es no mayor a ocho caracteres

Sus teclas de acción son:

- L- Para leer un memo, verá el contenido en el panel de mensaje
- B- Para borrar uno o varios memos en el buzón que ya ha sido leído
- S- Para suprimir un memo enviado y el receptor aun no lo ha leído
- C- Para copiar un memo ya existente y ver la copia en el panel de mensajes
- E- Para expandir o ver el estado del memo si los receptores lo han leído

I- Para imprimir un memo cuando ya esté configurado a una impresora

MODULO IV

TITULO:	CALIDAD DE SERVICIO ELEMENTO CLAVE PARA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
AREA DE ORIGEN:	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DIRIGIDO A:	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL BANCO
OBJETIVO:	CONCIENTIZAR A LOS EMPLEADOS DE QUE LA CALIDAD PROMUEVE LIDERAZGOS Y DA EXCELENCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS
APOYO DIDACTICO:	PIZARRON PROYECTOR REVISTAS TELEVISOR VIDEOCASETERA

CONTENIDO TEMATICO:	INTRODUCCION DE ESTRATEGIAS DE CALIDAD BBV ¿POR QUE CALIDAD? HERRAMIENTAS DE CALIDAD BBV TALLER DE CIRCULOS DE CALIDAD PRACTICAS EN EQUIPOS DE TRABAJO
----------------------------	---

NO. DE VERSION	1	FECHA DE VERSION	MARZO DE 1999
-----------------------	----------	-------------------------	----------------------

Este MODULO IV formará empleados y funcionarios cuyas habilidades en el proceso de enseñanza - aprendizaje generen un efecto multiplicador orientado a la calidad de servicios

Todos los funcionarios y empleados del Grupo Financiero BBV- Probursa conocerán las habilidades que le llevarán a la eficiencia en su trabajo.

Con este cursos se transformará a los funcionarios y empleados en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.

Actitudes por desarrollar:

- **Versatilidad:** capacidad de aproximarse a las personas e ideas desde distintos puntos de vista, sin prejuicios o actitudes preconcebidas.
- **Proactividad:** actitud que permite proyectar la consecución de una acción independientemente de que la circunstancia sea positiva o negativa.
- **Innovación:** actitud que permite la solución de problemas a partir de apreciaciones distintas a las convencionales. La creatividad es el ingrediente esencial de ésta actitud.
- **Dinamismo:** capacidad para proporcionar el involucramiento de los miembros del grupo en la actividad desarrollada de una manera ágil.
- **Comunicación:** Capacidad de promover un intercambio comunicativo claro entre los miembros del grupo

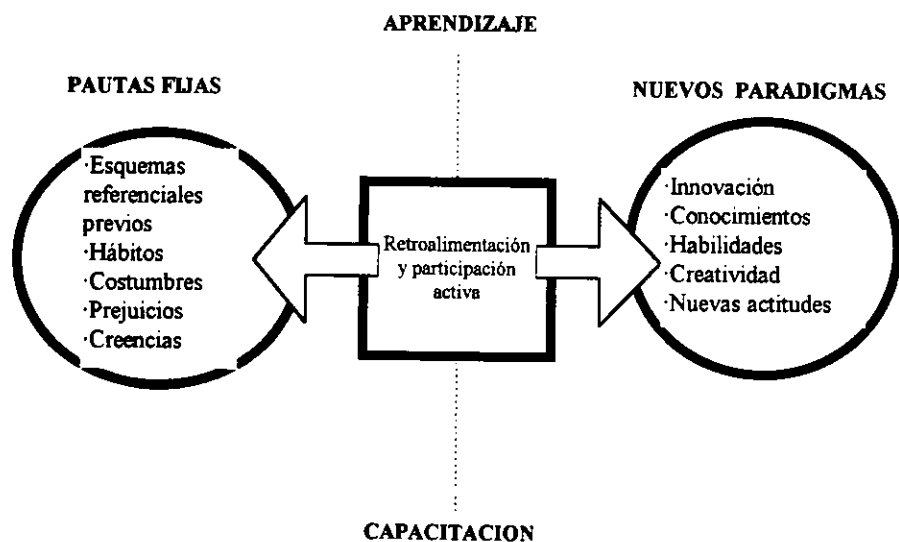
Habilidades complementarias por desarrollar:

- **Capacidad de transmitir aprendizajes significativos:** habilidad en la que la sensibilidad de integración en el grupo está compuesta al servicio de la generación de aprendizajes orientados a la transformación de la persona y de su ámbito laboral.
- **Congruencia:** continuidad de conducta entre lo que se dice, se piensa y se hace.
- **Visión del futuro laboral:** capacidad de proyectar una imagen de desempeño laboral hacia el futuro
- **Aptitud Empática:** disposición para colocarse en el lugar de su superior
- **Improvisación:** aptitud para adecuarse a situaciones imprevistas sin perder de vista los objetivos de aprendizaje.

Desarrollo de características personales:

- **Seguridad en sí mismo:** confianza en su palabra en el mensaje y en la imagen proyectada
- **Tolerancia hacia la frustración:** capacidad de soportar situaciones que no cumplen con el esquema planeado.
- **Concentración:** habilidad para fijar la atención con detalle en las tareas que realiza
- **Pensamiento Lateral:** habilidad central de la creatividad consiste en aproximarse a un problema o idea desde perspectivas no convencionales
- **Conducta asertiva:** aptitud para llegar a compromisos factibles sin perder o hacer perder a otros su integridad personal

- **Humildad:** capacidad para reconocer abiertamente la ignorancia propia sin creer que por ello se pierde estima o autoridad sobre los demás
- **Vocación de servicio:** convicción de que el servicio es esencial para el propio desarrollo y para el de los demás
- **Misión y Visión de futuro personal:** visualización a futuro de la imagen personal orientada a la consecución de objetivos de vida y fundada en la conciencia clara de tener una misión por cumplir.
- **Capacidad de riesgo:** aptitud para escapar de las reglas propias del deber ser y aprovechar las oportunidades siguiendo un esquema de acción.



Conclusiones

El proceso de capacitación en las organizaciones cumple con la función de educar al personal a su cargo, los cuales no solamente aprenderán a desarrollar correctamente sus funciones o llevar a cabo los procedimientos establecidos sino que sobre todo empezamos a crear una nueva cultura de servicio, de manera que cambien sus actitudes y valores individuales en pro de la eficiencia y productividad del país.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se a visto que si una organización quiera alcanzar el éxito es necesario que determine sus objetivos con factores que provoquen un desarrollo en el servicio, la calidad, la cultura, el manejo del cambio enfocada alas necesidades y expectativas de los clientes.

Para lograrlo yo propongo en primer lugar, elegir y conservar a los mejores empleados de la organización, brindándoles el mejor servicio de capacitación constante para futuras promociones, procurando así la mejor satisfacción en el empleo y que los empleados y funcionarios sientan un compromiso de participación dentro de la misma organización.

Dentro de la capacitación señalar los objetivos a realizar, haciéndole saber que los objetivos llevaran a un beneficio tanto como para él como para la organización, debemos evaluar constantemente los resultados obtenidos.

La búsqueda en la excelencia en el servicio, permitirá por su parte, aplicar toda una estrategia de desarrollo, eficiencia y productividad de las organizaciones en México.

Esta propuesta también es ideada para consulta de compañeros interesados por este tema.

Bibliografía

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Potash Robert A
Bancos y Operaciones de Bancos. Fondo de cultura económica. México 1982.
- Ludiow Leonor y Carlos
Banca y poder en México. Fondo de cultura económica. México. 1981
- W. Gordon Paul
Administración de métodos estratégicos y programas. Mac Graw Hill México 1992.
- Rodriguez Valencia J.
Administración Moderna. Panorama. México. 1987.
- Guzman Valdivia.
Ciencia de la Administración. Limusa. México 1993.
- Aquino Jorge, Vola Roberto, Areco Marcelo
Recursos humanos para no especialistas. Macchi. Buenos Aires. 1993.
- Areas Galicia
Administración de Recursos Humanos. Trillas México 1982.
- Gerson Richard F.
Más allá del servicio al cliente. Iberoamérica. Madrid 1995.
- Morivitz Jeques
La calidad del servicio. Grijalvo. 1989.
- Colunga Davila Carlos
La calidad en el servicio. Panorama. México. 1993.
- Ginebra Joan, Arana de la Garza Rafael
Dirección por servicio. La otra calidad. Mc Graw Hill. México 1992
- Hopson Barry, Scally Mike
12 Pasos para el éxito brindando servicio. Macchi. Buenos Aires 1993.
- Frydman Andres
La esencia del marketing de servicio. Macchi. Buenos Aires. 1996.
- Idelfonso Grande Esteban
Marketing de los servicios. ESIC. Madrid 1996.

- Castañeda Luis
Excelencia en el trabajo. Poder. 1992
- Reza Trosino Jesus Carlos
Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones
Panorama. México. 1995.
- Pinto Villatoro Roberto
Proceso de capacitación. Diana. México 1990.
- Siliceo Alfonso
Capacitación y desarrollo del personal. Trillas. México. 1980.
- Graig L. Robert
Manual de entrenamiento y desarrollo del personal. Diana. México 1992.
- Reza Trosino Jesús
El empresario hábil. Panorama. México. 1993.
- Dante Illescas Washington
Cómo planear las relaciones públicas. Librería Mitre. Buenos Aires. 1980.
- Duglas Mc Gregor
El aspecto humano de la empresa. Diana. México. 1997.
- Schein Edgar H.
La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janes editores. España. España. 1988.
- Guveng G Alpine
Planeación estratégica aplicada a Recursos Humanos. Norma. 1992.