

872702

5



Universidad Don Vasco, A.C.

----- INCORPORACIÓN No. 8727-02 -----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*"Los factores de la inteligencia emocional,
y su efecto en el desempeño de
funciones de los ejecutivos de ventas
del Grupo Financiero Bancomer, S.A.
en la ciudad de Uruapan, Michoacán".*

288482

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Oscar Manuel Damken Fischer



Uruapan, Michoacán, enero del 2001.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central

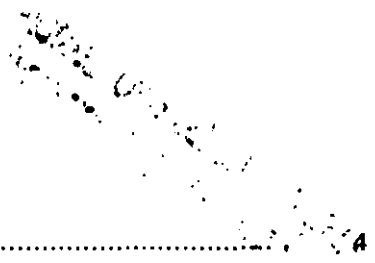


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.



INDICE

Introducción

Antecedentes Generales.....	4
-----------------------------	---

Capítulo I

El factor humano y su desarrollo en las empresas y la sociedad.....	10
1.1 Evolución de la teoría administrativa.....	12
1.2 Escuela de la administración científica.....	13
1.3 Escuela de la teoría clásica de la administración.....	16
1.4 Escuela conductista.....	19
1.5 Escuela de la ciencia de la administración.....	22
1.6 Enfoques contemporáneos.....	23
1.7 Conceptos básicos.....	30
1.7.1 Administración.....	30
1.7.2 Empresa.....	32
1.7.3 Clasificación de las empresas.....	32
1.7.4 Áreas funcionales de una empresa.....	35
1.7.5 Factor humano.....	39
1.7.6 Administración del factor humano.....	40

Capítulo II

Inteligencia Emocional en las Empresas.....	42
2.1 Aptitudes Personales.....	44
2.2 Aptitudes Sociales.....	48
2.3 Habilidades Sociales.....	50
2.4 Aplicación actual de la Teoría de Inteligencia Emocional en las Empresas...	52
2.5 Relación de Inteligencia Emocional y la Administración del Factor Humano..	53

Capítulo III

Sistema Financiero Mexicano; Actualidades y Perspectivas.....	56
3.1 Sistema Financiero Mexicano como regulador de las Instituciones Bancarias	56
3.2 Historia de la Banca en México.....	58
3.3 Bancomer S.A., Banca de Primer Piso.....	61
3.4 Antecedentes Grupo Financiero Bancomer, S.A.....	64
3.5 Unidad de Negocios.....	65

Capítulo IV

Análisis del Clima Organizacional en Grupo Financiero BANCOMER S.A., bajo los esquemas de Inteligencia Emocional.....	68
4.1 Metodología para la obtención de datos.....	75
4.2 Clasificación, Descripción y Análisis de situaciones tipo de acuerdo con la Teoría de Inteligencia Emocional en la Empresas.....	76
4.3 Análisis Global.....	89
Propuesta.....	92
Bibliografía.....	95

INTRODUCCION

El presente estudio de investigación, se refiere al análisis del quehacer bancario que prevalece en el área de banca patrimonial del Grupo Financiero Bancomer S.A. en la ciudad de Uruapan, Michoacán, desde el surgimiento de esta, su organización y su desempeño, todo visto desde un enfoque administrativo y operativo.

La Banca Patrimonial Bancomer, se encuentra ubicada en las oficinas que ocupa el grupo financiero, en Emilio Carranza No. 7 Col. Centro en esta ciudad de Uruapan, Michoacán.

Nace hace 4 años, de la necesidad de segmentar y diferenciar la atención hacia los principales clientes, consejeros y accionistas del banco; surgiendo por otro lado, banca gubernamental, banca comercial, hipotecaria, banca de consumo, cada una con propósitos, necesidades y objetivos distintos, pero fortaleciendo la imagen de la institución, dedicada ahora, a la satisfacción de necesidades específicas de un grupo determinado de personas.

La situación que prevalece en la Banca Patrimonial, no es privativa de esta área, sino a nivel institucional, los empleados bancarios, no se sienten parte de la misma, están por demás separados los objetivos personales de los Institucionales, solo por existir la necesidad de trabajar, surge la relación de trabajo; por lo que es muy conocida la frase, "hago como que trabajo, hacen como que me pagan". Es de reconocerse también, que dichas situaciones pudieran ser provocadas entre otras cosas por:

Falta de liderazgo: Si bien es cierto, los organigramas están definidos con cierta antigüedad, y no se han redefinido, existen bien marcadas las estructuras, canales de comunicación, jerarquía y autoridad-responsabilidad; pero sobresalen distintos rasgos de liderazgo, dependiendo de los departamentos, puestos y niveles; pero la característica principal es el trabajo bajo presión, la nula acción en la toma de decisiones de niveles medios y la poca participación en la definición de estrategias.

Desempeños separados y por áreas, descuidando el trabajo en equipo y la apreciación que pueden tener los clientes en estas diferencias y poca preocupación por los trabajos de los demás.

Falta de empatía: Los empleados bancarios, en niveles medios hacia abajo, están mas preocupados por cumplir metas propuestas a nivel dirección, sin considerar los obstáculos o las ventajas que ofrecen sus productos y servicios bancarios; las características de sus clientes y prospectos.

Falta de motivación: La realización de las tareas cotidianas debe ser siempre bien hechas, pues para eso te pagan, es esta la percepción en general, no existen salvo en contadas ocasiones, muestras de reforzamiento y apoyo; no necesariamente recompensas monetarias; estímulos de reconocimiento, promociones y ascensos pueden suplir los elementos económicos.

En el desarrollo del presente estudio; estableceremos objetivos que nos permitan llegar a conocer la realidad en el quehacer bancario, y estar en posibilidad de ofrecer soluciones tendientes a mejorar este desempeño, tan importante en las actividades económicas locales como del país.

Es importante destacar, que la razón de existir de las instituciones financieras es el diferencial de intermediación; derivada por un lado el otorgamiento de créditos, (tanto a personas morales como a personas físicas) y por otro lado, la captación de los recursos de los ahorradores, esta intermediación, quiere decir; la diferencia entre las tasas de interés que pagan por el dinero que los ahorradores depositan en su banco y la tasa de interés que se cobra por los créditos otorgados reactivando así las actividades económicas, agricultura, ganadería, pesca, comercio, sector turismo, entre otras, generando empleos, infraestructuras y crecimiento económico en general: evidenciando lo que significa para propios y ajenos, lo que los bancos y el sistema financiero mexicano representan para todos.

Vivimos la época del cambio, de la rapidez en el servicio, de la oportunidad en la atención y, sin embargo, no nos percatamos de este problema. La gran competencia y la abundancia de productos diversos ha ocasionado que en la actualidad, el enfocarse a las actividades de venta adquiera nuevamente relevancia. Las organizaciones en estos momentos deben tener las mejores respuestas que los clientes necesitan, con oportunidad, prontitud, calidad y cantidad.

Veámoslo así: todo lo que hacen realmente las organizaciones es un servicio al cliente. En su paquete de servicios y en su paquete de venta se está procurando satisfacer de manera efectiva las necesidades del cliente. Las compañías que más se preocupan por dar el mejor servicio al cliente, incluso de posventa, son las que más venden y se mantienen.

Tradicionalmente se ha considerado que las ventas son el producto de la tenaz labor de los vendedores, quienes sin descanso se dan a la búsqueda constante de nuevos clientes y así, a través de su esfuerzo y persistencia, consiguen llevar a las arterias de las organizaciones para las que laboran, el preciado líquido con el que funciona toda organización: El dinero.

Es típico encontrar al vendedor que quiere ser "aplanadora", el que quiere convencer, casi noquear, al posible cliente con argumentos que a él, como vendedor, le parecen "tumbativos", más que una acción de venta, observamos un intento de acorralar a una víctima. Eso sí, entusiasmo no falta, por lo general.

Ciertamente, ese comportamiento del vendedor no es producto de dolo alguno; pero casi siempre obedece a un desconocimiento profundo de técnicas de ventas.

Dada la trascendencia en la labor de los vendedores es necesario que cuenten con las técnicas indispensables para lograr en forma efectiva las ventas y así mismo, satisfacer las necesidades de los clientes.

El presente estudio consta de dos partes; en la primera se desarrollaran aspectos teóricos de administración, ventas y calidad en el servicio. En la segunda parte se lleva a cabo una investigación de tipo práctica en una institución financiera de la ciudad de Uruapan, Michoacán; con la finalidad de estar en condiciones de proponer técnicas administrativas efectivas para lograr el saneamiento del clima organizacional, y por consecuencia el mejor desempeño de los individuos que laboran en la Institución.

La aplicación del caso práctico se enfoca a los ejecutivos de venta de Bancomer, S. A., los que tienen como funciones principales son la ventas cruzadas derivadas de la captación de dinero; ventas de productos y servicios bancarios, como depósitos a plazos, cuentas de cheques, tarjetas de ahorro, tarjetas de créditos, seguros, fianzas, afores, fideicomisos, créditos empresariales entre otros.

La actividad de las ventas es un campo apasionante, lleno de retos para quienes quieren desarrollarse como verdaderos profesionales en este campo.

OBJETIVO

Este estudio se fija como objetivo primordial:

Evaluar mediante la conceptualización de inteligencia emocional, el clima organizacional del Grupo Financiero Bancomer S.A. Así como el diseñar una propuesta que permita el desarrollo tanto de aptitudes y actitudes sociales como personales que faciliten el logro tanto de objetivos institucionales como personales.

HIPOTESIS

El clima organizacional de Grupo Financiero Bancomer, S.A., se caracteriza por propiciar una serie de actitudes personalistas y egoístas; afectando el trabajo en equipo y las relaciones personales.

JUSTIFICACION

En realidad, todos los avances significativos de nuestra actualidad muestran una característica común: haber sido producidos por organizaciones, dentro de las cuales el factor primordial son los recursos humanos.

Las organizaciones pueden poseer (factores) tecnología de punta, instalaciones capital e inclusive un gran futuro en el mercado para el cual ofrece sus productos y servicios; recursos que van de acuerdo al tamaño, origen, y o funciones económicas que estas desempeñen; pero el elemento común es que están integradas por personas, las personas llevan a cabo los avances, los logros y errores de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

En la medida que se logra interrelacionar los factores antes descritos con el factor humano, es en la medida en que las empresas logran con éxito el cumplimiento de sus objetivos previamente establecidos, tanto de carácter económico, social como de servicio.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible, debido a que se origina de necesidades muy particulares de las personas y sus sistemas de valores. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe solución ideal a los problemas; así como tampoco existen problemas en común, tratándose de seres humanos y organizaciones distintas; la solución en una empresa, puede no ser tan efectiva en otra.

Las líneas de conductas aceptadas generalmente hoy en día por la sociedad, estudiadas en épocas y teorías administrativas a través del tiempo, son distintas de aquellas que fueron propuestas en décadas anteriores. La diferencia estriba en la manera de percibir al elemento humano dentro de las organizaciones; su interrelación y participación en la consecución de logros en los objetivos planteados por dichos sistemas.

El crecimiento de las organizaciones es un campo en rápida expansión, que cambia continuamente con los nuevos conocimientos y acontecimientos a nivel global. Las empresas se orientan y reorganizan hacia la integración de las necesidades, fines y objetivos de las empresas, con las del individuo en materia de participación, crecimiento y desarrollo del trabajo.

Es importante conocer la naturaleza humana de los trabajadores, tener una pauta para definir herramientas que permitan motivar e influir para lograr con éxito la consecución de los objetivos planteados; generando con ello, beneficios tanto a la organización como a los trabajadores de las mismas.

CAPITULO I

EL FACTOR HUMANO Y SU DESARROLLO EN LAS EMPRESAS Y SOCIEDAD

Introducción

En realidad, para empezar con nuestro estudio, se definen los conceptos de empresa-sistema, ya que es en éstas, en las que finalmente, el factor humano, sus actitudes y aptitudes afectan en el desempeño de las organizaciones.

La empresa surge desde que los primeros seres humanos empezaron a unir fuerzas para los logros de sus objetivos, por ejemplo; en los orígenes de las sociedades en sus épocas prehistóricas, comunidad primitiva, fase en que los hombres se organizan para satisfacer sus necesidades, hombres nómadas, dependía de la naturaleza, recolección de frutas, caza y pesca. La división natural del trabajo era determinada por el sexo y la edad, llega el matriarcado, la mujer juega un papel importante en esta sociedad; la transición se lleva a cabo, al producir mas de lo que se ocupa para subsistir, se hace posible el intercambio o trueque.

Una empresa, se dice que es una entidad compuesta de diversas elementos que se encuentran interrelacionados para lograr los objetivos generales, también es la unión de las personas con los objetos físicos y con los recursos económicos con el propósito de producir artículos o servicios para obtener utilidades.

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.”*

La relación entre la evolución de las organizaciones; y la del factor humano, es que el desarrollo de éstas, su éxito y expansión es determinada por la interacción del esfuerzo

humano con los demás factores con los que la empresa cuenta para lograr los objetivos planteados: la maximización de ganancias, reducción de costos, incrementos de productividad entre otros.

Es aquí, en donde entra la aplicación de la administración; para coordinar los recursos necesarios y alcanzar las metas definidas; por lo que analizaremos las principales teorías de la administración, partiendo de lo general a lo particular, continuaremos con algunos conceptos de administración y empresa, definiciones que permitirán ubicarnos en el marco teórico de este estudio.

Méndez Morales, José Silvestre y otros," Dinámica social de las organizaciones", primera edición, México, editorial Interamericana, 1986, p. 169.

1.1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.

Antecedentes

Empezaremos definiendo que una teoría “es un grupo congruente de supuestos que se formulan con el objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables”(1).

Con esto entendemos que las teorías nos llegan a ofrecer enfoques estables para entender lo que estamos experimentando, nos proporcionan los criterios necesarios para determinar lo que es importante, a su vez nos permiten una comunicación más eficiente involucrando relaciones más complejas con otras personas, también podemos mencionar que de las diferentes teorías habremos de aprender, aunque comprendemos que algunas podrían no ser compatibles con nuestra forma de ver o actuar sobre distintas cosas, o situaciones que se nos presentan a través de las distintas experiencias vividas, ya que las teorías tienen sus límites y abarcan cierto espacio en el tiempo.

Las primeras teorías de la administración podríamos decir que fueron a finales del siglo XIX, y principios del siglo XX, en EUA Y EUROPA.

1)Edward Freeman “Administración”, sexta edición, editorial Prentice Hall, 1996, pág. 33

1.2 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Podemos decir que la teoría de la administración científica se dio en parte por la necesidad de elevar la productividad fué en EUA principalmente, a principio del siglo XX existía poca oferta de mano de obra y la única manera de acrecentar la productividad era elevando la eficiencia en los trabajadores, así fue como surgió la teoría de la administración científica con los principales portadores del conjunto de principios, Taylor, Gantt, y los esposos Gilbreth.

FREDERICK W. TAYLOR

Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

- 1) El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- 2) La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- 3) La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
- 4) La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor afirmaba que el éxito de estos principios requería una verdadera revolución total de la mentalidad tanto de los obreros como de los patrones, consideraba que las dos partes deberían poner de su esfuerzo para elevar la producción, y al incrementar las utilidades, evitar la discusión por ellas.

Taylor pensaba que los obreros y los patronos tenían el mismo interés en elevar la productividad, fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción, analizó y tomo él tiempo de los movimientos de los trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos, separó los diferentes trabajos en sus componentes, y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente, de esta forma estableció la cantidad de trabajo que deberían de realizar los obreros con el equipo y material con el que contaban.

Taylor con respecto al factor humano, sugirió como medio de motivación el hecho de que los patronos les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con la que beneficiaría tanto a la empresa como a al trabajador, así también se fomentaría a que los trabajadores superaran los parámetros de los resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el *sistema de tasas diferenciales*.

Actualmente existen líneas de producción modernas las cuales arrojan productos terminados a gran velocidad, esto viene a ser uno de los legados de la administración científica, además de que sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales.

Si bien, hemos estado diciendo que los métodos empleados por Taylor arrojaron un notable aumento en la productividad y en la mejora de salarios, también se desarrolló una oposición a este enfoque por parte de los sindicatos y trabajadores, por el temor de que trabajar más y a mayor velocidad, esto haría que se agotase el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal, Taylor establecía condiciones aceleradas que ejercían en los empleados una presión desmedida de trabajar cada vez a mayor velocidad, esto originó el hecho de que muchos patronos explotaran de cierta forma a sus trabajadores, lo que como consecuencia aumentó la cantidad de empleados que se sindicalizaron, y dio origen a cierta desconfianza en la relación obrero-patronal. Podemos criticar, el sentido que para Taylor la ciencia estaba por encima del hombre, no daba la

oportunidad de la creatividad de los trabajadores y los relegaba como apéndices de las maquinas.

HENRY L. GANTT.

Gantt empezó desarrollando los sistemas de incentivos de Taylor, se separó de lo que era el sistema de tasas diferenciales al considerar que era fuente de muy poca motivación para los empleados.

Por lo anterior Gantt consideró una forma mejor de incentivar a los empleados; ésta trataba de que cada uno de los trabajadores que terminara con la porción de trabajo diario que se le había asignado, recibiría un incentivo monetario, a su vez implantó otro aliciente, que el supervisor ganaría una bonificación por cada trabajador que cumpliera con la ración diaria, mas otro bono extra si todos los trabajadores lo hacían, según Gantt esto ocasionaría que los supervisores se motivaran a preparar a sus empleados para que desempeñaran mejor su trabajo, otra forma de motivación a los empleados que empleó Gantt fue la de publicar dentro del área de trabajo una lista en la cual se calificaba y se registraban los parámetros de los trabajadores en forma individual, indicando en color negro si se había cumplido con la porción y en color rojo si no se lograba.

Gantt fue el iniciador de las gráficas de calendarización de la producción, estableció la "gráfica de Gantt" que fue de gran utilidad y se sigue usando en nuestros días, también sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el método de la ruta critica y la técnica para la revisión y evaluación de programas (PERT).

FRANK Y LILLIAN M. GILBRETH

Ellos colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual, para ellos el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Para los Gilbreth, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga, la intención de ellos era la de encontrar la mayor economía de movimientos posible para cada tarea específica, con el objeto de elevar los resultados y disminuir la fatiga.

Los Gilbreth afirmaban que con el estudio de los movimientos se mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por sus trabajadores.

1.3 ESCUELA DE LA TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.

En comparación con la administración científica, la teoría clásica surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, y no la de elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual.

Dentro de esta teoría Henri Fayol hizo un primer intento por identificar los principios y las capacidades básicas de la administración eficaz.

HENRY FAYOL (1841-1925)

Suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica no por ser el primero en estudiarla, sino por ser el primero en sistematizarlo, Fayol pensaba que las prácticas

administrativas siguen ciertos patrones las cuales se pueden identificar y analizar, basando en esta premisa su doctrina la cual conserva aún fuerza en la actualidad.

Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, antes de Fayol en general se pensaba que los gerentes nacen pero no se hacen, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

Para esto estableció 14 principios fundamentales para la administración:

- 1) División del trabajo.
- 2) Autoridad.
- 3) Disciplina.
- 4) Unidad de mando.
- 5) Unidad de dirección.
- 6) Subordinación del interés individual al bien común.
- 7) Remuneración.
- 8) Centralización.
- 9) Jerarquía.
- 10) Orden.
- 11) Equidad.

12) Estabilidad del personal.

13) Iniciativa.

14) Espíritu de equipo.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

MAX WEBER (1864-1920)

Pensaba que toda organización dirigida a alcanzar metas requería un estrecho control de actividades, desarrollo una teoría de administración de burocracias que consistía en definir una jerarquía muy estricta y regida por reglamentos y líneas de autoridad, consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos, pensaba también que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de resultados debía estar totalmente fundada en méritos, pretendía mejorar los resultados de las organizaciones haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas.

Para él la burocracia era una organización con una estructura jerárquica y formal establecida, también se refiere al proceso de estructuración formal dentro de una organización.

MARY PARKER FOLLETT (1868-1933)

Introdujo elementos nuevos en el marco básico de la escuela clásica, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y en la estructura de la organización, estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a las relaciones con otros miembros, creía

firmemente en la fuerza de grupo, afirmaba que la administración era el arte de hacer las cosas mediante personas, suponía que los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor.

El modelo de control holístico de Follett no solo tomaba en cuenta a las personas y los grupos sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.

CHESTER I. BARNARD (1896-1961)

Según Barnard las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas: una empresa solo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos, esto se daba toda vez que los gerentes entendían la *zona de indiferencia* de los empleados; Es decir aquello que los empleados realizarían sin cuestionar la autoridad del gerente, cuanto mayor la cantidad de actividades dentro de dicha zona, mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización.

1.4 ESCUELA CONDUCTISTA: LA ORGANIZACIÓN SON LAS PERSONAS

Surge debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados, lo que hizo aumentar el interés por ayudar a los gerentes por manejar con más eficacia *el lado personal* de sus organizaciones, varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de sociología y psicología.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

El término de relaciones humanas se suele usar en un sentido general, para describir como interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más, y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; el movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir de manera sistemática los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE

Los estudios de Hawthorne fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros, esto consistía en separar a los empleados en grupos piloto sujetos a cambios deliberados en iluminación y grupos de control cuya iluminación permanecía constante a lo largo de los experimentos. Los resultados fueron contradictorios ya que cuando se aumentaba la iluminación del grupo piloto la productividad tendía a elevarse aunque en forma errática; sin embargo cuando se empeoraba la iluminación, el grupo piloto también tendía a incrementar la productividad; a su vez, el grupo de control también elevó la productividad aunque no hubo cambios en la iluminación, era evidente que otro elemento, además de la iluminación influía en los resultados de los obreros.

Se realizaron otras series de experimentos con situaciones diferentes; en los cuales los resultados tendían a mejorar con el tiempo, pero también mejoraban y empeoraban en forma rápida. A la mitad de esta serie de experimentos, Elton Mayo y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaban los aumentos de productividad; Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón, si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Los investigadores también llegaron a la

conclusión de que los grupos informales de trabajo, tienen una influencia positiva en la productividad.

ABRAHAM MASLOW

Maslow señala, como prioridad satisfacer las necesidades consideradas como básicas, para poder satisfacer las consecuentes, popularizó una jerarquía de necesidades, probablemente es la que ha recibido mayor atención por parte de los administradores que cualquier otra teoría para la motivación.

HERZBERG

La teoría dual de Herzberg, se basa en dos factores, el primero el que se relaciona con el medio ambiente de trabajo fue denominado como factor de mantenimiento o higiene, donde se encuentran aspectos como, políticas de la compañía, condiciones de trabajo, seguridad laboral y vida personal; el segundo grupo lo denominó, como motivadores, estos incluían los factores de logro, reconocimiento y ascenso en el trabajo. Supone que están estrechamente ligados ambos factores, la consecución de uno depende del otro, los individuos que tienen altos valores motivacionales satisfechos, tendrán mejores resultados dentro de las instituciones.

TEORIAS X Y DOUGLAS McGREGOR

Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que llamó la teoría X y Y las cuales adoptan posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización.

Mcgregor dice que los gerentes de la teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo, o sea, que es preciso motivarlos por la fuerza, dinero o las alabanzas. La teoría Y presupone que a las personas les gusta trabajar y consideran que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

TEORIA Z STRAUSS Y SAYLES

La teoría Z dice que el hombre no rechazara en su totalidad el trabajo, si le gusta realizar ciertas actividades, no necesita ser amenazado para trabajar; pero en algunas cosas requiere de un guía, una de sus principales características es su preocupación por las habilidades interpersonales que se necesitan para la interacción de los grupos.

1.5 ESCUELA DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Los especialistas recurrían cada vez mas a la investigación de operaciones para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para nuevos problemas. Con los años, los procedimientos de la investigación de operaciones se formalizaron y ahora se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración, que no es otra cosa que la aplicación de técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, así como resolver problemas de la administración.

1.6 ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

TEORÍA DE CONTINGENCIAS

Esta teoría nace al realizar una serie de investigaciones para conocer cuales son las estructuras funcionales, enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones, que todo es relativo y en función del enfoque que se le dé, será el resultado que se obtenga. Contingencia quiere decir: incierto o inhabitual que puede o no ser.

La teoría de las contingencias indica que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización y que hay que considerar que esta es cambiante, es decir, dinámica. Se basa en que los cambios políticos, económicos y sociales al igual que culturales, afectan a la organización y que lo que funcione en una empresa puede o no funcionar en otra.

Considera que son dos los factores que afectan a las organizaciones:

- 1) El ambiente: todo lo que rodea a la empresa de forma externa.
- 2) Tecnología: la forma en que laboran su producción, cada empresa tiene su propia tecnología y esto se considera el aspecto interno.

Define como elementos fundamentales dentro de las organizaciones:

- 1) El estratégico o institucional.- son accionistas, directores y altos ejecutivos.
- 2) El nivel intermedio.- esta integrado por todas las personas que están entre el nivel estratégico y el nivel operacional (gerentes medios, de finanzas, producción, etc.
- 3) Nivel operacional.- es nivel inferior de la empresa, donde las operaciones o tareas son ejecutadas (obreros).

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Esta teoría consiste en una serie de ideas que relacionan a la organización con el hombre y el medio. Se considera que el desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas.

El objetivo principal de el desarrollo organizacional es cambiar actitudes, comportamiento y estructura en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total.

Para esta teoría existen cuatro variables:

- 1) El medio: donde se tratan problemas como tecnología y educación.
- 2) La organización: considera que esta debe tener dinamismo y flexibilidad para sobrevivir al impacto ambiental.
- 3) El grupo social: en el que hay que tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y los conflictos.
- 4) El individuo: sus necesidades, sus actitudes y motivadores.

Se basa en que todas las organizaciones son dinámicas y se adaptan a todos los cambios del medio.

Las características del desarrollo organizacional son:

- 1) Relaciones intergrupales.
- 2) Confianza.

3) Responsabilidad compartida.

4) Solución de problemas por medio de acciones grupales.

Es un sistema que permite admirar objetivamente a las empresas logrando que siempre estén acordes a los cambios ambientales; pero solo pueden ser llevados a cabo por ser empresas muy dinámicas. (PELL, 1996:271)

ACTUALIDADES EN TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logren optimizar todos los recursos de la empresa. La calidad total se logra en el momento en el que todos los recursos son dirigidos a un mismo fin, que es lograr la alta productividad en una empresa.

Presta especial atención a los factores como la satisfacción del cliente, la realización y desarrollo del personal y el lucro de los empresarios mediante el adecuado desarrollo empresarial.

REINGENIERÍA

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejores resultados en aspectos como costos, calidad, precios, mejora de tiempos. La reingeniería debe de comenzar por nada preconcebido, centrándose en la idea de lo que debe ser, rediseñar por medio de la reingeniería es inventar, no mejorando nada, sino modificando todo cayendo hacia la raíz de los procesos.

Los principios de la reingeniería son:

- 1) Organizar por objetivos, no por tareas.
- 2) Los usuarios de los resultados de un proceso son los que ejecutan el proceso. Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.
- 3) Tratar los recursos en forma centralizada, No dispersos.
- 4) Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en un resultado. Asignar recursos y poder de decisión donde se ejecute el trabajo, y establecer controles en el proceso.
- 5) Capturar información solo una vez y de fuentes originales.

La reingeniería coincide en cosas y criterios para operar, basándose especialmente en la calidad, el costo, el servicio y el ciclo de tiempo. (HAMMER, 1997:2)

BENCHMARKING

Consiste en proponerse metas por medio de normas externas y objetivos aprendiendo lo más importante de otras organizaciones con actividades similares es decir, fijándose metas en base a lo mejor de otro.

Esto se logra estudiando a otras empresas y viendo como obtienen mejores resultados que los nuestros, es decir, se toma lo más exitoso de cada organización como ejemplo a seguir.

Dentro de los objetivos de este sistema encontramos:

- 1) Dar una ventaja competitiva a la organización
- 2) Superar a la competencia

Este sistema tiene diferentes procesos o etapas, uno de los mas aceptados es en el que llevamos a cabo las siguientes etapas:

- 1) Determinar que actividades cuya mejora supera la situación actual de la empresa.
- 2) Determinar los factores claves de las actividades.
- 3) Medir cuales son las prácticas mas avanzadas y determinar como consiguen los resultados.
- 4) Medir mi empresa y compararla con la mejor para determinar si es susceptible de mejora.
- 5) Desarrollar planes para igualar o superar las demás empresas.
- 6) Comprometer a todos a vender la idea para que acepten el sistema.
- 7) Poner en práctica el plan.
- 8) Supervisar el plan.
- 9) Determinar cuales empresas son mas avanzadas.

ADMINISTRACIÓN PROACTIVA

Debido a la situación que vive actualmente la administración la empresa ha tenido que adaptarse para poder subsistir, esto a través de una serie de cambios que se llevan a cabo en un corto tiempo.

Existen una serie de factores que afectan el ciclo de vida, tanto de los productos como de los sistemas o estructuras, por lo que no es posible llevar a cabo grandes inversiones. Una solución a estos problemas sería adoptar una administración proactiva, que se define como un sistema en el que las personas no tienen actividades reactivas ante las circunstancias y solo se resuelven los problemas cuando se presentan. La aplicación de este tipo de administración facilita la solución de problemas mediante el suministro de grandes cantidades de datos los cuales permitirán planear y tomar decisiones ante las situaciones de cambio que se presenten y así poder lograr los objetivos.

Este sistema ayuda a encontrar la verdadera causa de los problemas pero nos da la información requerida para poder tomar una decisión que nos de un resultado adecuado.

ENFOQUE VIRTUAL

El enfoque virtual consiste en preparar al trabajador en forma individual y posteriormente en el trabajo de equipo mediante el entrenamiento para que pueda sobrevivir a las situaciones cambiantes de las compañías.

Este entrenamiento se va a centrar en la creatividad, mayor responsabilidad y para ello se requiere de personal adecuado cooperativo y que tenga confianza.

La organización virtual es una red temporal de compañías independientes unidas por una serie de información, para compartir conocimientos, costos y nuevos mercados.

En ella no existen oficinas ni niveles jerárquicos, tampoco hay un organigrama, solo trabaja un grupo de colaboradores que servirán de asesores para solucionar los problemas que tendrán como objetivo, y así solucionar una situación específica.

MÉTODO DEMING

El doctor Deming enseña en Japón un método cuando las empresas japonesas habían quedado totalmente devastadas por la segunda guerra mundial y tenían necesidad de resurgir pero no contaban con los medios.

Adoptan el método *Deming* esta teoría se basa en la tarea administrativa considerando que es un factor determinante para el logro de los objetivos y que muchas empresas o gerentes lo han olvidado, dedicándose solo a estudiar información y controlar la calidad.

Esta teoría insiste en que el éxito de una compañía depende de la adecuada aplicación de la administración.

Considera que las empresas deben de trabajar bajo los siguientes puntos:

- 1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- 2) Adoptar una nueva filosofía.
- 3) No depender de la inspección masiva.
- 4) No llevar a cabo contratos basándose únicamente en el precio.
- 5) Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
- 6) Capacitar al trabajador.
- 7) Instituir el liderazgo.
- 8) Eliminar el temor.
- 9) Eliminar las barreras de estado.
- 10) Eliminar las barreras numéricas.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas.
- 12) Hacer que se sientan orgullosos de un buen trabajo.
- 13) Tener un programa de educación o reentrenamiento.
- 14) Tomar medidas de transformación.

Este método ha logrado que las empresas lleven a cabo una alta productividad y ha demostrado prácticamente que la administración juega un papel importante en el desarrollo empresarial y que hay que prestarle atención dentro de la empresa. (SOSA, 1995:16).

En el caso de la teoría contemporánea no se presenta una crítica debido a que en la mayoría de los casos su aplicación este vigente, y los resultados obtenidos, en términos generales, son altamente satisfactorios.

1.7. CONCEPTOS BASICOS

1.7.1. ADMINISTRACION

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Es importante mencionar las diferentes definiciones del término Administración, de entre las cuales destacan las siguientes:

- "La Administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales, trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales".¹
- "Es el establecimiento de un medio ambiente efectivo para las personas que operan en grupos organizacionales formales".²
- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".³
- "Es un proceso distintivo que consiste en la Planeación, Organización, Dirección y Control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gentes y recursos".⁴

Quizás no exista área más importante de actividad humana que la Administración; ya que su función básica a cualquier nivel y en cualquier clase de empresa, es lograr y mantener un ambiente en el cual las personas que trabajan en grupos pueden alcanzar metas y objetivos preestablecidos.

¹ Samuel C. Certo, Administración moderna, 3ª edición, De. Interamericana, 1987, p.9.

² Koontz - O'Donnel, Curso administración moderna, 6º. Edición, De. McGraw-Hill, 1984 p.7.

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, De. Limusa, 1983. P.26.

⁴ George R. Terry, Principios de administración, 7ª edición, De. CECSA, 1975, p.22.

El objeto de la Administración está claramente comprendido en todas las definiciones; podemos señalar entonces que, la administración consiste en la coordinación de recursos a través de funciones administrativas básicas para el logro de objetivos preestablecidos en las empresas. Siguiendo la definición de la Administración, a continuación se enumeran y describen las cuatro funciones administrativas básicas. Estas funciones son la planeación, organización, dirección y control.

- 1) La planeación implica un proceso de investigación para la elección de actividades que deben ser ejecutadas para alcanzar las diferentes metas, desglosando la forma en que han de realizarse e indicando el momento en el que se deben ejecutar, los recursos económicos, materiales y técnicos a utilizar, así como los responsables de su ejecución.
- 2) La organización se puede entender como la asignación de las actividades desarrolladas durante la planeación a diversos individuos o grupos a fin de contribuir al logro de objetivos. Esta función crea los mecanismos para proponer los planes en acción.
- 3) La dirección se concibe como el proceso de influir sobre los demás a fin de que contribuyan con entusiasmo hacia el logro de objetivos. La finalidad de la administración como actividad administrativa es la de conducir diferentes actitudes y comportamientos para un fin común.
- 4) El control es la función administrativa a través de la cual:
 - a) Se reúne información que mide el desempeño reciente dentro de la organización.
 - b) Se compara el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y.
 - c) Se realizan las correcciones a las desviaciones según los estándares y los planes.

1.7.2. EMPRESA

La administración se da dondequiera que exista la necesidad de coordinar recursos tanto humanos, como técnicos, financieros y materiales. Una empresa es una entidad compuesta de diversos recursos, mismos que se encuentran interrelacionados para lograr los objetivos organizacionales.

Los recursos que interactúan dentro de la empresa se pueden definir como sigue:

- 1) Recursos humanos: Se da referencia a las personas que desempeñan una actividad humana, pero también a los recursos con los que cuentan las personas; como el conocimiento, inteligencia, habilidades, aptitudes, actitudes, etc.
- 2) Recursos técnicos: Se consideran a los procedimientos, sistemas, organigramas, y en general a las técnicas con las que se cuenta para realizar las actividades.
- 3) Recursos financieros: Se relaciona a la captación, organización y distribución del dinero de la empresa.

El éxito de toda empresa depende, directa e indirectamente de una buena administración llevada a cabo por la efectiva combinación de los recursos con los que cuenta.

1.7.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas han sido clasificadas de acuerdo a varios criterios, según Méndez Morales*; los criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra, volumen de ventas anuales y área de operaciones de la empresa siendo local, regional, nacional e internacionales.

1.7.3.1 DE ACUERDO CON SU TAMAÑO

- **Microempresa:** Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta por \$ 80,000.00. Generalmente su organización es de tipo familiar, el dueño es quien proporciona el capital, así también organiza y dirige a través de una administración empírica. El mercado que domina y abastece es local o en algunos casos regionales.
- **Pequeña Empresa:** Ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas de \$ 1'000 000.00 anuales; el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, cuentan con un dominio más amplio de mercado; muchas veces produciendo para el mercado nacional e incluso internacional.
- **Mediana Empresa:** Cuenta con una ocupación de 101 a 250 personas, con ventas mayores a los \$ 1'000 000.00 anuales. Son semejantes a la clasificación anterior y llevan una administración científica.
- **Grande Empresa:** Empresa que ocupa más de 250 personas y tiene ventas anuales mayores a los \$ 2'000 000.00. Tienen un capital aportado por varios socios; organizados en algún tipo de sociedad.

Méndez Morales, José y otros, Dinámica social de las organizaciones, México, editorial Interamericana, 1986, p. 170

1.7.3.2 DE ACUERDO A SU ORIGEN:

- **Nacionales:** Se forman por capital de los nativos y residentes de un país.
- **Extranjeras:** Aquellas que operan en el país con capital extranjero y donde la empresa matriz se encuentra.
- **Mixtas:** Se forman por la unión de capitales privados y públicos, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunas ocasiones el capital privado es mayor que el público y viceversa.

1.7.3.4 DE ACUERDO A SUS FUNCIONES ECONOMICAS:

- **Primarias:** Aquí entran todas las actividades donde la empresa toma el producto directamente de la naturaleza (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca).
- **Secundarias:** Aquellas que tienen como finalidad la transformación y la adaptación de recursos naturales y materias primas semi-elaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio.
- **Terciarias.** Las empresas que se dedican a proporcionar diferentes servicios, así tenemos el comercio, transportes, servicios financieros y profesionales, entre otros.

1.7.4 AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA

En todas las empresas, sin importar el ramo en que se desenvuelvan se da una serie de funciones de cuya interpelación y eficiencia depende la marcha de la institución. Es importante señalar que la existencia de estas áreas se pueden manifestar en diferentes formas; así, en una gran empresa existirá un departamento para cada una. En otras empresas más pequeñas, probablemente se presenten como secciones; de todas las formas, estas funciones se dan ya sea como parte de las labores de un solo departamento o bien de una persona que les dedique unas horas como parte de sus labores.

A continuación describiremos brevemente cada una de las áreas funcionales.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos constituyen el principal factor con el que cuenta cualquier empresa para alcanzar los objetivos organizacionales. Dicha área se encarga de desarrollar programas que ayuden a obtener empleados capaces, con oportunidad de progresar y acrecentar sus habilidades; todo con beneficio del empleado y de la empresa.

Algunas de las funciones del área de recursos humanos son:

- **Empleo.** Básicamente el desarrollo de esta función es para mantener los puestos ocupados por personal idóneo.
- **Salarios.** Se refiere a otorgar la retribución justa y equitativa de acuerdo a las cargas de trabajo, manteniendo una constante evaluación.

- **Servicios al personal.** Esta función busca satisfacer las necesidades de los empleados buscando un esparcimiento; además de mantener las instalaciones de la manera para evitar accidentes de trabajo.
- Por último, la función de planeación de Recursos Humanos, la cual busca contar con estudios objetivos que ayuden a determinar los elementos que necesita la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para el desarrollo futuro de la empresa.

AREA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

Esta área se encarga de abastecer los materiales o productos en las mejores condiciones posibles (cantidad, calidad, precio y tiempos justos) a las demás áreas de la empresa. Algunas de las funciones que desempeña dicha área se encuentran: Seleccionar los proveedores, colocar ordenes de compra, la búsqueda de la reducción de los costos, proporcionar el suministro adecuado de mercancías y materiales tanto para producción o ventas (en el caso de empresas de servicios) como para las demás áreas de la empresa.

AREA DE PRODUCCIÓN

Se considera el área donde se lleva a cabo la transformación de las materias primas en productos semielaborados o terminados. Entre las funciones típicas del área de producción está el determinar anticipadamente, en coordinación con el área de mercadotecnia, cuanto, cómo, dónde y a quién irán dirigidos los productos. Además, producción debe establecer un sistema productivo que permita mejores controles en el proceso de transformación como calidad, uso adecuado de la maquinaria, equipo y materiales.

AREA DE FINANZAS

La actividad financiera de una empresa depende del tamaño de la misma; en una pequeña, la función financiera la lleva el departamento de contabilidad y a medida que crece la organización dependerá de un departamento de finanzas.

Las finanzas se refieren al aspecto monetario de la empresa; en términos generales esta área debe mantener la liquidez y lo lucrativo de la organización. Además, debe generar el financiamiento adecuado para cubrir las obligaciones y obtener utilidades.

AREA DE MERCADOTECNIA

Resulta difícil formular una definición del vocablo que incluya todo lo que acostumbra considerar como mercadotecnia y excluya todo lo que generalmente no se entiende como tal, pero será de mucha ayuda tener presente que la mercadotecnia tiene como objetivo final el proporcionar al consumidor las mercancías y/o servicios en condiciones adecuadas, momento oportuno y precios adecuados; necesarios para satisfacer sus necesidades y deseos. Muchas actividades deben efectuarse para lograr este objetivo, siendo los más importantes las designadas con el nombre de funciones de mercadotecnia. Se podrían incluir otras actividades especializadas en mercadotecnia; sin embargo, es conveniente restringir el número de funciones; las cuales serán examinadas brevemente a continuación:

- **Funciones de intercambio (ventas, compras)** En el proceso de transacción se pueden distinguir las dos importantes funciones de vender y de comprar. En realidad existen funciones complementarias diseñadas para acelerar las decisiones de intercambio que van desde disposiciones de crédito hasta las garantías, pero es diferente el punto de vista de cada función. El objetivo de la venta es crear la demanda por un producto específico y encontrar compradores a los cuales se les pueda vender a un precio satisfactorio para ambas partes.

El objetivo de la compra es procurar la variedad, calidad, y la cantidad que el comprador desea en el lugar oportuno a un precio que sea satisfactorio para él.

- **Funciones de suministro físico (transporte y almacenamiento)** La transferencia física de los productos del fabricante al consumidor se lleva a cabo por medio de actividades altamente especializadas de transporte y almacenamiento. El transporte se considera como el movimiento de los productos desde su punto de origen hasta el lugar de consumo. El contar con transporte ayuda a aumentar la variedad de mercancías disponibles para el consumo, reduce costos y se tiene mayor rapidez en la distribución. Por otra parte, la función de almacenamiento es mantener y preservar la existencia de mercancías, desde el momento de la producción hasta el de su uso.
- **Funciones de financiación.** El procedimiento normal de mercadotecnia implica una extensión general de crédito a los compradores. Para satisfacer estas exigencias de nuestro sistema de mercados, es necesario que las empresas adopten políticas que permitan solucionar problemas de capital a través de diferentes sistemas de financiamiento.
- **Información de mercados.** Importante también para la mercadotecnia es la obtención, comunicación e interpretación de la información del mercado meta. Esto incluye la acumulación e interpretación de todos aquellos factores que puedan tener relación acerca de qué productos están disponibles, lo que los vendedores proyectan vender, las cantidades disponibles y los precios que tanto vendedores como compradores están dispuestos a recibir o pagar. Además se requiere la información adicional sobre el mercado como: la cantidad de consumidores o usuarios y su ubicación, su poder adquisitivo, preferencias y motivaciones.

Muchas de las decisiones importantes que las empresas deben tomar están basadas en la interpretación de la información disponible del mercado. Decisiones respecto a emprender

Muchas de las decisiones importantes que las empresas deben tomar están basadas en la interpretación de la información disponible del mercado. Decisiones respecto a emprender un negocio, tipo de negocio, ubicación, entre otras. La respuesta a lo anterior dependerá de la información.

Estas funciones son tan importantes para lograr la transacción (compra-venta) que la comprensión de ellas ofrece la mejor ruta para la solución de muchos de los problemas que se suscitan en mercadotecnia. En realidad, las funciones de la mercadotecnia se llevan a cabo de distintas maneras, según el tipo de producto y/o servicio que se pone en el mercado.

1.7.5. FACTOR HUMANO

Empezaremos por decir, que sustituiremos el término recursos humanos, y utilizaremos el de factor humano, esto obedece a que este factor no es de pertenencia de la organización; no como los otros recursos (financieros, técnicos, materiales) que dependen y pertenecen a la empresa, desde su planeación, hasta la vigencia de la misma, según sea el caso; un fin y objetivos determinados o con fines y objetivos varios, (sociedad anónima) hasta su terminación según su contrato lo establece; sin embargo; el factor humano se incorpora a la institución, mediante contrato, en el que se establecen ciertas condiciones que regularan dicha relación laboral; estipulando horario, prestaciones, sueldo, jornada de trabajo entre otras cláusulas; ciertamente estos contratos favorecen a ambas partes, ofreciendo beneficios y garantías a sus contratantes, razones por demás; explicativas del por que este valioso recurso es un factor y no un recurso más.

Los seres humanos por ningún motivo podrán ser propiedad de la empresa, a diferencia de los demás recursos; ya que este factor, ofrece su experiencia, habilidades y competencias, en el desempeño de sus actividades manifestando su carácter y personalidad (capital

Homo economicus; mediante una visión microscópica; en donde lo único que importaba era la ejecución de tareas y la productividad que esta ofrecía a la organización.

1.7.6. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

La administración del Factor Humano se refiere a la aplicación del proceso administrativo, al reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación vestibular, administración de sueldos y salarios, capacitación, motivación seguridad e higiene así como la permanencia y salida de los individuos, miembros de una empresa; su crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades en beneficio de las personas; logrando su eficiencia y productividad.

La empresa misma, tendrá su razón de ser, para que fue creada y como lo hará; Misión, Visión y Valores; son conceptos acerca de los fines de la organización, de para que esta, que quiere lograr y lo que sucederá o debería suceder, expresando tanto lo fines como los elementos necesarios (materiales, capital, técnicos y humanos) para alcanzarlos.

Cabe mencionar que los elementos materiales, técnicos e inclusive de capital pueden ser renovables e intercambiables, esto es: sería prácticamente más fácil, el cambiar un equipo ya sea este de computo o transporte, inyectar mas recursos económicos a la organización, e inclusive ampliar su mercado; esto dependerá de las capacidades y limitaciones inherentes a la empresa, pero difícilmente podríamos alcanzar la misión, los objetivos enmarcados en la visión y cultura sin el factor humano, no se puede sustituir como un elemento material, ya que los individuos aportan sus capacidades técnicas, conocimientos y experiencias al desempeño de sus funciones; influyen en este desempeño su carácter y temperamento, (personalidad) sus motivaciones, necesidades y su afán de logro.

Quiere decir entonces, que los individuos tenemos distintas razones para desempeñar un trabajo, la más común es de carácter económico, cubrir las necesidades básicas,

Quiere decir entonces, que los individuos tenemos distintas razones para desempeñar un trabajo, la más común es de carácter económico, cubrir las necesidades básicas, alimentación, educación, esparcimiento, vivienda entre otras, algunos se inclinarán además de la parte económica, a la parte de pertenencia a una institución y a grupos sociales afines, y algunas otras aunadas a las anteriores, su afán de crecimiento tanto en lo personal como en lo profesional, pero dependerá de cada individuo, su escala de valores y la forma como vayan cambiando sus necesidades y motivaciones. Todos estos factores definitivamente afectarán el desempeño de funciones y tareas asignadas, el clima y cultura organizacional y con ello el crecimiento o fracaso de empresas.

Situaciones que hacen de la tarea de administración del factor humano dentro de las organizaciones, como una herramienta necesaria, pudiera ser la diferencia entre empresas exitosas de las no exitosas.

El interrelacionar personalidades y aptitudes con funciones y tareas no es nada fácil, no solo se requieren de individuos inteligentes o con amplios conocimientos técnicos, en virtud de las nuevas tendencias de los mercados consumidores, la orientación hacia los clientes y la calidad en el servicio, se hacen indispensables también características personales, aptitudes, hábitos, aprendizaje, actitudes y habilidades en los colaboradores.

Por lo que en los capítulos posteriores analizaremos a detalle las situaciones derivadas de características personales, analizadas bajo la concepción de inteligencia emocional.

CAPITULO I I

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS

INTRODUCCION

Ahora en la actualidad, los temas de inteligencia cognoscitiva y de inteligencia emocional han ocupado prioridad en orden de importancia en la selección de personal para las empresas. Lo cierto es que las organizaciones deben modificar su cultura organizacional como única manera de supervivencia. A partir de este momento quien quiera sobrevivir tendrá que dejar de lado el "ahorita" para pasar al "ahora".

La amenaza es real, quienes logran y consiguen subsistir, no se debe solo a las cantidades de dinero que han invertido en tecnología e infraestructura; el secreto esta en la velocidad de reaccionar a los cambios permanentes de productos y mercados globales así como la adaptabilidad de su factor humano. Cuantas veces los directivos de empresas, han pensado que sus empleados no se ponen la camiseta, o que quizás tengan miedo al cambio, a la tecnología de punta o que se rehúsen a implementar nuevas políticas, que haría de su empresa mas fuerte y competitiva.

Muchas empresas llevan a cabo planes dirigidos a la mejora de su desempeño a través de capacitación, consultorías externas, procesos de reingeniería y calidad total sin obtener resultados tras millones de dólares gastados en esos desarrollo por muchos años; se atacan solo síntomas en procesos de producción o distribución de productos y servicio.

El desempeño pobre de las organizaciones se debe a la baja capacidad que posee su factor humano para interpretar y transformar los procesos a los cambios cotidianos.

Hay otra realidad que se toma más crucial, a medida que las organizaciones se encogen en sucesivas oleadas de reducción de personal, quienes quedan cargan con más

responsabilidad y presión; requiriendo mayor productividad, con rasgos de individuos más empáticos, adaptables y con multihabilidades.

Entre otras situaciones, las antes descritas serán analizadas bajo el título de la inteligencia emocional en la empresa, del autor Daniel Goleman, quien presenta una manera sencilla y práctica de ejemplificar la importancia de valores y aptitudes emocionales, su aplicación y relación directa con el logro de los objetivos dentro de las organizaciones. En la segunda parte, haremos referencia al marco conceptual, con definiciones y aportaciones más relevantes, para después llevar a cabo su aplicación actual en las empresas, en donde relacionaremos todo el marco anterior, con la administración del factor humano; punto medular de nuestro estudio. De acuerdo con Goleman, en las áreas de trabajo, existe una paradoja; en la medida que las personas mejoran su cociente intelectual, su inteligencia emocional está declinando; volviéndose más solitarios y depresivos, más coléricos y rebeldes, más nerviosos y propensos a la preocupación, más impulsivos y agresivos; actos que traen problemas como desesperación, alienación, abusos en drogas crimen y violencia. Presagiando para el lugar de trabajo, una completa desmotivación y desempeño disminuido sin integración como equipo, actitudes que llevarán a las empresas a la quiebra.

Surge así la gran polémica, entre la aptitud académica, los alumnos con excelentes calificaciones, no podrían garantizar necesariamente el desempeño de una persona, ni su éxito en la vida. En cambio, apostaba el Sr. Daniel Goleman; por una serie de aptitudes específicas, la empatía, la autodisciplina y la iniciativa entre otras, que distinguía a los más exitosos: basando en esta premisa, su estudio.

En su aportación Goleman, describe a la "aptitud", como una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras, una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo; suponiendo un núcleo común de aptitudes personales y sociales; ingredientes claves para el éxito; inteligencia emocional.

La gran división en aptitudes reside entre la mente y el corazón, entre la cognición y la emoción. Las aptitudes que se necesitan para el éxito pueden cambiar en la medida que los niveles jerárquicos ascienden; ciertos puestos requieren aptitudes específicas; las enfermeras cierto sentido de empatía, para los banqueros el respeto a la confidencialidad de sus clientes; los cobradores facturas, el trato social.

El término inteligencia emocional, se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones; Según Goleman; el éxito de las empresas se dará en la medida que los líderes aumenten su capacidad de escuchar, influir, colaborar y motivar a la gente para que trabaje en buen acuerdo. El nuevo lugar de trabajo donde se caracterizan por una mayor flexibilidad, equipos de trabajo y una fuerte orientación hacia el cliente.

Supone que no son los genes los que determinan nuestro nivel de inteligencia emocional; tampoco se desarrolla solo en la infancia; como sucede con el coeficiente intelectual, que después de la adolescencia cambia muy poco; la inteligencia emocional es aprendida desde la infancia y continua desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias; designando a este crecimiento en la Inteligencia emocional como madurez.

En esta etapa, señalaremos los conceptos que para el presente estudio, son considerados como importantes para facilitar la comprensión de la tesis de la inteligencia emocional.

Por tratarse de una reseña del autor, los conceptos aquí definidos son tomados de su edición en donde define las aptitudes dividiéndolas en personales y sociales.

2.1.- APTITUDES PERSONALES

Una aptitud emocional, es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. Se refieren al conocimiento de uno

mismo, enfrentar sin rodeos, manejar los sentimientos de modo tal, que puedan expresar adecuadamente y con efectividad.

Forman parte de las aptitudes personales, el autoconocimiento, autorregulación, y motivación, con sus respectivas clasificaciones; mismas que analizaremos a detalle a continuación:

2.1.1.- AUTOCONOCIMIENTO

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, manejar la presión, evitar ser propenso al mal humor y a los arranques coléricos; por el contrario deben los líderes, conservar la compostura, mantenerse serenos y seguros en momentos de crisis.

La amígdala: es el punto donde se almacenan las emociones que evocan una experiencia; cada experiencia que nos provoque una reacción emotiva, esta codificado por la amígdala.

La intuición es solo un análisis lógico subconsciente, un radar que nos alerta sobre la existencia de un peligro o una solución, pareciendo más correcto hacer de un modo que de otro;

2.1.1.1.- Conciencia emocional

Reconocer las propias emociones y sus efectos, saber como afectan las emociones nuestro desempeño, capacidad de utilizar los valores para orientar la toma de decisiones.

2.1.1.2.- Autoevaluación precisa

Conocer las propias fuerzas y sus limites, representa una visión clara de lo que necesitamos mejorar y capacidad de aprender de las experiencias.

2.1.1.3.- Confianza en uno mismo

Certeza sobre el propio valor y facultades, representa valentía que ofrece el conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.

2.1.2.- AUTORREGULACION

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos, no consiste solo en apagar la inquietud o sofocar el impulso, también puede provocar intencionalmente una emoción y no limitar la espontaneidad.

2.1.2.1.- Autocontrol

Control de nuestras emociones, e impulsos emocionales, con la finalidad de no afectar relaciones con otras personas.

2.1.2.2.- Confiabilidad

El equilibrio entre honestidad e integridad en la manera de actuar; los líderes saben que confiabilidad en el trabajo equivale a hacer que la gente conozca nuestros valores y principios, intenciones y sentimientos y a respetarnos en la manera de actuar, son sinceros para reconocer sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan, lo que aumentan su autenticidad.

2.1.2.3.- Escrupulosidad

Aceptar la responsabilidad del desempeño personal, ser puntual, meticuloso en el trabajo, disciplinado y responsable, ayudan y se interesan por las personas con quienes trabajan

2.1.2.4.- Adaptabilidad

Flexibilidad para manejar el cambio, evitar la resistencia y actuar con rapidez, si las empresas no son lo bastante ágiles para repensar su estrategia, y adaptarse esta condenada a morir.

2.1.2.5.- Innovación

Guarda estrecha relación, con la adaptabilidad, implica estar abierto y dispuesto a enfoques y nuevas informaciones, la base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad, la creatividad gira en torno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado.

2.1.3.- MOTIVACION

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas, la clave del entusiasmo no es la tarea en sí, el estado de ánimo que se crea en tanto trabaja, nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo en cualquier tarea, las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas.

2.1.3.1.- Afán de triunfo

Deseo por mejorar, tanto en niveles dentro de la organización, como en lo personal, los individuos se orientan hacia los resultados, se fijan metas difíciles, aprendiendo a mejorar su desempeño.

2.1.3.2.- Compromiso

El sentirse parte del equipo de trabajo, y lograr la consecución de objetivos tanto personales como institucionales; los individuos estarán más comprometidos e involucrados.

2.1.3.3.- Iniciativa

Involucra tanto a la adaptabilidad como a la innovación. , aprovecha las oportunidades, ve en los fracasos, no un revés, sino momentos de retos y oportunidades para mejorar actitudes anteriores.

2.1.3.4- Optimismo

Tenacidad para buscar objetivos, no es frustrarse por no obtener éxito, estar dispuestos a hacer una evaluación realista de los contratiempos, así como admitir su parte de responsabilidad.

2.2.- APTITUD SOCIAL

Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones, hace hincapié en el líder, el trabajo de equipo para la obtención de resultados exitosos, conocimientos de impacto de los factores sociales e informales.

2.2.1.- EMPATIA

Capitación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos comprender a los demás percibir los sentimientos y necesidades de los demás, perspectivas ajenas e interesarse por preocupaciones y emociones ajenas.

2.2.1.1.- Ayudar a los demás

Después de comprender y ser parte de los sentimientos de los demás, es necesario percibir las necesidades de desarrollo y fomentar la capacidad de los demás, ofreciendo asesoría y críticas constructivas alentando así, las habilidades de otro.

2.2.1.2.- Orientación hacia el servicio

Las empresas en la actualidad, han cambiado la visión. es tiempo de preocuparnos por percibir, prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.1.3.- Aprovechar la diversidad

significa el cultivar las oportunidades a través de personas diversas, respetando orígenes, puntos de vista, prejuicios en las diferencias grupales.

2.2.1.4.- Conciencia política

Es la capacidad de interpretar la realidad política, a fin de interpretar las corrientes que ejercen influencia sobre quienes toman decisiones, esta inteligencia social que llevan a comprender las realidades mayores que afectan a la organización.

2.3.- HABILIDADES SOCIALES

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables, dentro las que destacan:

2.3.1.- Influencia

En el plano más básico, conocemos como la capacidad de promover emociones y actuaciones en otras personas.

2.3.2.- Comunicación

No saber interpretar adecuadamente, ni transmitir lo que realmente queremos a otras personas, corremos peligro de que no se entienda, ni se ejecute como nosotros percibimos; caer en oídos sordos, e indiferentes. Una comunicación abierta, sincera y hacia todos los niveles, implica saber escuchar, buscar entendimiento mutuo; dicha comunicación abrirá la posibilidad de obtener lo mejor de los individuos dentro de la organización; se sentirán parte de la misma.

2.3.3.- Manejo de conflictos

Los líderes que esta capacidad, tendrán tacto para el manejo de situaciones tensas y personas difíciles, proponiendo soluciones que beneficien a las partes en conflicto; podrá también, prever la gestación de problemas, anticipándose para tomar medidas en las negociaciones; es decir, resolver problemas de común acuerdo.

2.3.4.- Liderazgo

Las nuevas formas de liderazgo, implican ser guía, la gente debe confiar en estas personas, no solo por el nivel jerárquico, si no, por la facilidad de impulsar la ambición personal y lo apunta hacia las metas colectivas, inspirando y persuadiendo para avanzar en la dirección correcta.

2.3.5.- Catalizador de cambio

Las personas con características de líder, debe de iniciar y manejar los cambios dentro de las organizaciones; requiere también, valor, visión e inclusive fe en los proyectos y objetivos propuestos; apasionados y con alto grado de influencia, intuición y compromiso.

2.3.6.- Establecer vínculos

El mantener relaciones informales es recomendable en todos los niveles de la organización; lazos afectivos entre los compañeros de trabajo. La afinidad es básica para desarrollar relaciones fuertes y útiles; mejorando el clima organizacional y con ello, la funcionalidad de la empresa.

2.3.7.- Colaboración y cooperación

La principal tarea de los líderes, es trabajar bajo el consentimiento, procurando la colaboración y cooperación por convicción propia, de los colaboradores, termino que ha desplazando a la palabra, subordinado; aptitudes que surgen de la necesidad de triunfo personal y con ello, institucional.

2.3.8.- Habilidades de equipo

La integración de habilidades, aptitudes y conocimientos de todos los integrantes de la organización, en conjunto, tienen mayor peso, obtención de metas colectivas, que si partiéramos de lo individual; impulsa a todos los miembros a colaborar activamente, fortaleciendo la identidad de equipo.

2.4 APLICACION ACTUAL DEL LA TEORIA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS

Los cambios constantes que existen en nuestra sociedad generan nuevas expectativas y oportunidades en las empresas, quienes buscan personas con más y mejores capacidades en áreas especializadas, es por eso que las tendencias en el mercado laboral han cambiado, así como las maneras de liderar a los colaboradores; ya no se enfocan precisamente al desempeño y preparación académica; desarrollo que no significa necesariamente gente exitosa en las organizaciones; han demostrado según Goleman; en distintos ejercicios en empresas americanas y algunas transnacionales; que en la medida que habían aumentado las características técnicas, conocimientos y habilidades denominadas duras; en esa medida se ven disminuidas las aptitudes humana, como relaciones informales, equipos de trabajos, empatía, el poder de influencia y liderazgo; Entre otras; situaciones que implican riesgo en el desempeño organizacional.

El liderazgo ocupa especial atención dentro de las empresas; esto es lograr el cumplimiento de objetivos y metas; influyendo en las personas no por imposición si no por convicción y entusiasmo propios de cada individuo que forma parte de su equipo de trabajo, creando en los colaboradores el sentimiento de pertenencia en la organización, no como un ente económico, que produce riqueza; como era concebido en la escuela de Fayol; posición desventajosa y poco productiva de las personas; el no ser parte, es además no estar comprometidos con la visión de la organización, no existe un objetivo

general; él solo trabajará, por necesidad de trabajar, percibir un salario, desconociendo la importancia que reviste el colaborar y participar en la obtención de objetivos de manera común; contribuyendo con la supervivencia de las empresas y con ello las áreas de trabajo. Los nuevos líderes tienen habilidades tales como empatía, el entendimiento y percepción de las necesidades de sus colaboradores; se sienten parte de ellos y fomentan los valores del equipo; moldear la influencia de manera emocional, inspirando, entusiasmando y energizando a la gente, inclusive, aptitudes como imaginación, adaptabilidad e innovación de procesos y productos; tomando en cuenta, el cambio como motor principal de competitividad.

2.5.- RELACION DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO

ACTUALIDAD EMPRESARIAL EN MEXICO

Los estilos de liderazgo, no son por mucho, impositivos y solo estructurales; analicemos algunos rasgos culturales de los directivos y organizaciones mexicanas:

- 1) Elevada centralización de la autoridad, débil delegación en los niveles siguientes, no existe toma de decisiones ni participación en la fijación de objetivos.
- 2) Desconfianza hacia los trabajadores de base; existe la idea de que si yo no hago las cosas, no están bien, se implementan rígidos sistemas de control, y supervisión, con el fin de aplicar, sanciones y multas correspondientes.
- 3) Individualismo disfrazado, respecto a la capacidad del compañero y falta de trabajo en equipo, el desempeño es por áreas, sin importar lo que los demás realizan, son células de trabajo, ignorando que en la medida que se desarrolle el trabajo en equipo y la

consecución de metas en común, en esa medida las organizaciones subsistirá y competirán por los mercados.

- 4) Distancia social y psicológica entre los puestos de poder y la fuerza de trabajo, los términos de subordinados y empleado, hacen abismales los sentimientos de pertenencia y resentimientos hacia los niveles gerenciales; los líderes que existen actualmente, son solo por ordene jerárquicos e imposición, los individuos no sientan afinidad ni ejemplo por ellos.
- 5) Amiguísimo en la cumbre; nexos de afiliación para acceder al poder, son la esperanza de que algún familiar, ya sea, por ser las relaciones sanguíneas, o por relaciones, poder ascender y obtener beneficios, que por méritos propios no se podrían.
- 6) Actitud proteccionista de los privilegios de los directivos, guardando relación directa con la situación anterior, solo los elegidos, podrán disfrutar, además de lujos económicos, de posiciones ventajosas y desequilibradas en relación con los colaboradores.
- 7) El poder y las relaciones personales sobrepasan en importancia para el ascenso interno, experiencias no gratas a nivel institucional, ya que la frase, por palancas, se vuelve el enemigo numero uno a vencer, de nuestras habilidades personales y técnicas.

Como hemos destacado anteriormente, las organizaciones, en nuestro entorno tan globalizado, en donde ningún organismo que se jacte de serlo, podrá subsistir ignorando su alrededor, pero poniendo especial cuidado en su situación interna. El clima de la organización podría convertirse en su peor enemigo, afectado por situaciones, como el estricto control, poca delegación de autoridad-responsabilidad, ni participación por parte de los colaboradores (termino que sustituye al clásico subordinado) en la fijación de objetivos así como tampoco en la toma de decisiones, respecto del cambio de procesos y productos según los vaivenes de los comportamientos de los mercados; no es posible estar ajeno y

mucho menos darse el lujo de tener estructuras rígidas, la prioridad será, la capacidad de adaptarse e interactuar con los entornos tanto internos como externos.

De acuerdo con las investigaciones, tanto del autor, Daniel Goleman (inteligencia Emocional en la Empresa) como las experiencias laborales y situaciones tradicionalmente conocidas a nivel empresas y principalmente de los niveles gerenciales, debemos reconocer, que la administración del factor humano, es una herramienta esencialmente importante para la existencia y permanencia de las organizaciones en los mercados, no es solo busca obtener el personal adecuado a las necesidades, sino que estos cooperen y colaboren con el objetivo general, impulsados por líderes informales, que lejos de imponer por orden jerárquico, sepan encausar, tras comprender e involucrarse con sus necesidades; logrando un justo equilibrio con estas y con las de la organización, de la cual se sentirán parte importante.

La administración de recursos humanos, permite planear las necesidades que tendrán las empresas en un futuro, un esfuerzo para conocer posibles fuentes de provisión del factor humano, planes de permanencia e inclusive de retiro de la empresa.

CAPITULO III

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO; ACTUALIDADES Y PERSPECTIVAS

Todas las instituciones, para lograr permanecer en el mercado al que prestan sus servicios y/o venden sus productos, requieren contribuir en forma legítima en la satisfacción de necesidades sociales. Así mismo deben eficientar su operación, de tal suerte, que le permita, ser más competitivos: reduciendo costos e incrementando su participación en el mercado, representando dichas variables una mayor rentabilidad en el transcurso del tiempo.

3.1.- SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, COMO REGULADOR DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

Actualmente, la estructura del sistema financiero mexicano se está modificando en forma relevante debido a las condiciones imperantes de los mercados. Toda vez, que nos enfrentamos a economías globales, mercados internacionales y representaciones a nivel mundial de empresas del sector financiero.

Es de esperarse que en los próximos meses se siga observando un proceso de consolidación del sistema, caracterizado por nuevas alianzas estratégicas, mayor participación por parte de inversionistas extranjeros, en los capitales sociales de instituciones financieras, así como fusiones entre éstas; también, no deberá extrañarnos, que se proceda a la liquidación de algunas entidades cuyos niveles y costos de operación no garanticen su viabilidad financiera.

Frente a estos procesos, y un panorama de mercados globales, es importante recordar que la eficiencia de los mercados financieros depende en buena medida de los organismos reguladores y supervisores de esas operaciones. En este marco, se han instrumentado

medidas para prevenir los arbitrajes regulatorios y los conflictos de interés, al homogeneizar los distintos preceptos legales, principios normativos a operaciones similares independientemente del intermediario que las realice; siendo esta la función del sistema financiero mexicano, que se puede definir de la siguiente manera:

Conjunto de organizaciones tanto publicas como privadas a través de las cuales, se llevan acabo y se regulan las siguientes actividades.

- a) Circulación del dinero.
- b) Obtención y otorgamiento de financiamiento.
- c) Realización de inversiones.
- d) Prestación de servicios.

En el proceso de intermediación financiera actúan de manera interrelacionada instituciones e instrumentos. Un sistema financiero bien regulado, permitirá, que dicha interrelación se de en términos que fomente la cultura del ahorro en la sociedad y la canalización eficiente del mismo, en actividades productivas, que propicien el crecimiento económico para el país.

Para que funcione de manera correcta, el sistema financiero mexicano cuenta con entidades reguladoras, operativas y de apoyo:

REGULADORAS: SHCP
BANCO DE MÉXICO
COM. NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

OPERATIVAS: EMPRESAS EMISORAS
CASAS DE BOLSA
BANCOS
INVERSIONISTAS

SOCIEDADES DE INVERSIÓN

APOYO: BOLSA MEXICANA DE VALORES
ASOC. MEX. DE CASAS DE BOLSA
INSTITUTO MEX. DE DERECHO BURSÁTIL
FONDO DE CONTINGENCIA
CAVAL
INDEVAL

3.2 HISTORIA DE LA BANCA EN MÉXICO

La primera organización bancaria típica, fue el Banco del Monte de Piedad, fundado por Don Pedro Romero de Terreros, el 2 de Julio de 1774, su capital de \$ 300,000.00 debía dedicarse a la concesión de préstamos con garantía prendaria para personas necesitadas.

Durante la Colonia y la primera etapa del México independiente, lo que puede considerarse como una incipiente actividad Bancaria, quedo en manos del Clero o de los particulares, que sin mas normas que los dictados por su interés, hacían préstamos hipotecarios y refaccionarios, emitiendo en algunos casos vales que adquirirían una circulación imperfecta.

Más éxito tuvo el Banco de Avío de Minas, creado durante el gobierno de Carlos III de España, cuya operación dura hasta los primeros cinco años de la Independencia. Sin embargo esta institución destinada a otorgar prestamos refaccionarios a la minería, actividad que junto con la agricultura ocupaba el mayor rango en la economía mexicana de la época.

Otro intento de institucionalizar la actividad bancaria, lo constituye la creación del Banco de Avío proyectado y promovido por Lucas Alemán y Esteban de Antuñano en 1830.

Respondía a la necesidad de Industrializar al país, con objeto de evitar peligrosas dependencias con el exterior.

En 1864, durante el Imperio de Maximiliano, se establece en México una sucursal del Banco de Londres, México y Sudamérica, Institución Inglesa que actúa como Banco de emisión.

En 1875, se fundo el Banco de Santa Eulalia en Chihuahua, que se encargaba únicamente de emitir billetes.

En 1878, se crea el Banco Mexicano que también emitía solamente billetes.

Para 1884 surge el código de comercio y el Banco Nacional Mexicano funge como Banco central, en este mismo año, fue otorgada al Banco Nacional de México, S.A. (BANAMEX) la concesión para su funcionamiento, tras la fusión de dos bancos, Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, s.a.

Sin embargo, no es sino hasta 1897, al expedirse la Ley General de Instituciones de crédito que queda reglamentada por primera vez la actividad bancaria, definiéndose la facultad del Estado para regularla y controlarla, y estableciéndose atribuciones para fiscalizar su operación.

En el año de 1905, se dejaron de emitir monedas de plata, para ese entonces, existían 24 bancos de emisión, 5 refaccionarios y una Bolsa de Valores.

Durante el régimen de Lázaro Cárdenas se crearon Nacional Financiera, s.a. y en 1935 el Banco nacional de comercio exterior.

En 1986, se nacionalizo la banca: año en que vivimos una de las crisis más severas que ha sufrido el país, se devalúa nuestra moneda. Todos estos eventos, bajo la presidencia a

cargo del Lic. José López Portillo. Todavía para 1987, en condiciones críticas se implanta un programa que pretendía reducir la inflación, pacto de solidaridad económica.

Bajo el mandato del Lic. Carlos Salinas de Gortari, hubo una serie de reestructuraciones, que procuraban la estabilización de la economía del país, tras los tropiezos en el sexenio anterior; para 1990, se desincorpora la banca, dicho proceso se realiza en tres etapas:

- a) Valuación de las Instituciones.
- b) Registro y Autorización de los posibles adquirentes.
- c) Enajenación de la participación accionaria del Gobierno Federal.

3.3.- BANCOMER S.A., BANCA MÚLTIPLE DE PRIMER PISO

El Sistema Financiero Mexicano, alcanza hoy en día un significativo desarrollo, su estructura, características generales, proyección y adecuación a los mercados financieros mundiales, permiten afirmar que dicho desarrollo continuara de manera creciente en los próximos años, dados los acuerdos internacionales, así como las economías y mercados globales.

Esto permite prever, como tendencia de realización a corto plazo, dentro del sistema, una nueva etapa en la historia de la banca mexicana, que consiste en fortalecer congruentemente su internacionalización de manera que participen oportunidad, eficiencia y competitividad en el entorno financiero mundial.

Hoy en la actualidad, esta necesidad de internacionalizar, efficientar, mejorar la calidad de los servicios y de vivir al ritmo del medio externo es preocupación de la autoridad y ocupación de las instituciones financieras, como Bancomer, S.A.

La intermediación financiera institucional comprende: el sistema bancario; aquel correspondiente a las organizaciones y actividades auxiliares de crédito; el referido a los intermediarios que actúan de manera directa y principal en el mercado de valores; el sistema asegurador y finanzas. Todos estos sistemas, son vigilados e inspeccionados a través del Banco de México, La comisión Nacional Bancaria y de Valores y La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas bajo la batuta de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público; autoridad máxima de nuestro sistema financiero mexicano.

Grupo Financiero Bancomer pertenece al sistema bancario, dichos sistemas se interrelacionan entre sí, formando así, a los grupos financieros, siempre y cuando tengan por lo menos tres de los siguientes intermediarios:

- Institución de Crédito (banca múltiple)

- Casa de Bolsa
- Casa de Cambio
- Compañía de Seguros
- Compañía de Fianzas
- Arrendadora Financiera
- Factoraje
- Almacenadora
- Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión

Para que un Grupo Financiero funcione como tal, requerirá autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, iniciar con una sociedad controladora (no realiza actividad financiera o bursátil) y es propietaria de por lo menos el 51 % del capital social pagado de las entidades financieras.

Las instituciones de banca múltiple, son todas aquellas que se encargan de realizar las intermediación financiera con fines de hacer negocios que permitan generar utilidades, ampliando sus márgenes de rentabilidad en el transcurso del tiempo; actualmente existen en nuestro país más de 29 bancos y siendo los más importantes por su nivel de cobertura los siguientes:

- GF Bancomer S.A.
- GF Banamex S.A.
- GF Bital S.A.
- GF Serfin S.A.
- Banca Promex S.A.
- Multibanco Comermex (inverlat)
- Banca Cremi S.A.
- Banco Mercantil del Norte S.A.
- Bancentro S.A.

- Banco del Atlántico S.A.
- Banco Santander Mexicano S.A.
- Citibank N.A.
- Banco Obrero S.A.
- Banco Bilbao Vizcaya S.A.
- Bancrecer
- Inbursa
- Banco Industrial
- Banrural

El capital social de las instituciones de banca múltiple se constituye de la siguiente manera:

- a) El 51 % del capital, en acciones serie " A ", que pueden ser propiedades del gobierno federal, el fondo bancario de protección al ahorro, los bancos de desarrollo, las sociedades controladoras y personas físicas mexicanas.
- b) Hasta el 49 % en acciones, serie " B " pudiendo ser adquiridas además de los antes descritos, por personas morales mexicanas en cuyos estatutos exista cláusula de exclusión de extranjeros; y
- c) Hasta el 30 % del capital en acciones serie " C " que pueden ser adquiridas por cualesquiera de las instituciones oficiales de algún gobierno del extranjero.

Por otro lado, existen también las instituciones que realizan actividades de intermediación, con la característica de apoyar o fomentar el desarrollo de los sectores productivos del país, entre las cuales tenemos:

- Nacional Financiera
- Bancomext
- Banobras
- Banpesca
- Banrural
- Banco del Ejercito y Fuerzas Armadas
- BNCI (actualmente en suspensión de operaciones)

3.4 ANTECEDENTES GRUPO FINANCIERO BANCOMER S.A.

La historia de Bancomer se caracteriza por su agresividad y dinamismo en el mercado, y por una actitud de creatividad, innovación, orientación al cliente y al mercado, y una empresa joven, que ha cambiado el estilo de hacer banca y marcando un nuevo rumbo a las instituciones del país.

Con la creación del Banco de Comercio, s.a. en 1932 en la ciudad de México se inicia la formación de una red de bancos regionales, para cubrir todas las entidades federativas del país, al final de los años 50 se colocó como el Grupo Financiero más importante de México, incluyendo la financiera, hipotecaria y una compañía aseguradora, siendo precursor de la banca múltiple, figura que adoptó formalmente en 1977 con la fusión de estas instituciones.

Bancomer ha creado espacios dentro de su organización para competir en los mercados de dinero y de capitales, en las actividades bursátiles, de ingeniería financiera y en la atención a las grandes empresas nacionales y transnacionales a través de las bancas de inversión y corporativa. Ha reforzado la organización y ampliado la estructura de sus actividades fiduciarias y turísticas.

3.5 UNIDAD DE NEGOCIOS

BANCA DE SERVICIOS

Responsable de procurar el mejor servicio a la clientela en productos de captación, en todas las sucursales del banco a nivel nacional, adicionalmente canalizara financiamientos a pequeñas empresas, al sector agropecuario y operara los fondos de fomento; sus lineamientos son:

- Reenfocar la red de sucursales para lograr la seguridad y calidad del servicio de banca tradicional, requeridas por los distintos segmentos de clientela del grupo.
- Hacer eficientes las funciones de captación tradicional y de crédito a microempresas.
- Repercutir internamente los costos de la red de sucursales, bajo un esquema de precios basado en costos estándar que fomenten la eficiencia.

BANCA INSTITUCIONAL

Su misión es la de proporcionar servicios financieros a la mediana y gran empresa y al sector gobierno; también a su cargo los productos internacionales del Grupo, sus lineamientos generales son:

- Hacer rentable la relación individual de los clientes corporativos, gubernamentales y de banca empresarial con el Grupo Financiero Bancomer S.A. bajo un esquema de asignación transparente de ingresos y costos.
- Gestionar la unidad de productos internacional, con un enfoque de eficiencia y apoyo a las unidades de negocio.

- Hacer ágil y eficiente la función y servicios de crédito a empresas medianas, mejorando la calidad del mismo.

BANCA ESPECIALIZADA

Integrada por la casa de bolsa y del manejo de la tesorería del grupo financiero, adicionalmente asume la responsabilidad de proporcionar servicios integrales a través de la coordinación de los trabajos de arrendadora, factoraje, así como de las operaciones fiduciarios del Grupo. También atender al sector de clientes patrimoniales a través de la banca patrimonial y a las agencias y oficinas de representación internacionales; sus lineamientos generales son:

- Distribuir los servicios de la casa de bolsa a través de la red sucursales y por canales no tradicionales.
- Conservar los objetivos del negocio actual y la autonomía de arrendadora, factoraje y fiduciario.
- Concertar a corto plazo los esfuerzos de la banca especializada en la formación de la banca patrimonial.

BANCA DEL CONSUMIDOR

Responsable de la operación y diseño de productos y servicios tales como: tarjeta de crédito y débito, planes de crédito personales y al consumo; s.a.r., banca electrónica y fondos de inversión; sus lineamientos son:

- Cada una de las unidades de banca del consumidor tiene la responsabilidad de la gestión integral de su producto, en términos de rentabilidad y penetración de mercado.
- Los objetivos de rendimiento incluyen el liderazgo en costos, por lo cual cada unidad deberá encontrar la solución de soporte operativo más eficiente.
- Las unidades de tarjeta de crédito / débito, crédito de consumo y banca electrónica no sufren alteración en sus lineamientos de negocios actuales.
- La nueva unidad de venta de fondos debe enfocarse hacia la distribución masiva.
- En primera instancia, la unidad s.a.r. concentrara sus esfuerzos sobre la eficiencia y la definición de objetivos de rendimiento.
- Repercutir internamente los costos de la banca electrónica bajo un esquema de precios basados en costos estándar que fomenten la eficiencia.

BANCA HIPOTECARIA

Centra su atención en el análisis de mercado y creación de productos y servicios hipotecarios e inmobiliarios. Sus lineamientos generales son:

- Hacer rentable la relación individual de sus clientes de mayoreo con el grupo.
- Lograr mayor eficiencia en los productos hipotecarios y cumplir con metas de penetración del mercado, niveles de riesgo y calidad de servicios.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL GRUPO FINANCIERO BANCOMER, DESDE LA PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ahora, toda vez que estamos en el desarrollo del caso práctico, se hace necesario que por grupos de situaciones tipo, ilustraremos dichas situaciones con eventos concretos, narraciones de hechos del día a día en el quehacer bancario, para lo cual se manejarán nombres y fechas apócrifos, con el fin de mantener en anonimato por un lado y evitar problemas posteriores que puedan derivarse de los conocimientos de los hechos.

Antes de iniciar con las narraciones, empezaremos por refrescar la clasificación de la inteligencia emocional:

APTITUDES PERSONALES

Una aptitud emocional, es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. Se refieren al conocimiento de uno mismo, enfrentar sin rodeos, manejar los sentimientos de modo tal, que se puedan expresar adecuadamente y con efectividad.

AUTOCONOCIMIENTO

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, manejar la presión, evitar ser propenso al mal humor y a los arranques coléricos; por el contrario deben los líderes, conservar la compostura, mantenerse serenos y seguros en momentos de crisis.

Conciencia emocional

Reconocer las propias emociones y sus efectos, saber como afectan las emociones nuestro desempeño, capacidad de utilizar los valores para orientar la toma de decisiones.

Autoevaluación precisa

Conocer las propias fuerzas y sus límites, representa una visión clara de lo que necesitamos mejorar y capacidad de aprender de las experiencias.

Confianza en uno mismo

Certeza sobre el propio valor y facultades, representa valentía que ofrece el conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.

AUTORREGULACION

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos, no consiste solo en apagar la inquietud o sofocar el impulso, también puede provocar intencionalmente una emoción y no limitar la espontaneidad.

Autocontrol

Control de nuestras emociones, e impulsos emocionales, con la finalidad de no afectar relaciones con otras personas.

Confiabilidad

El equilibrio entre honestidad e integridad en la manera de actuar; los líderes saben que confiabilidad en el trabajo equivale a hacer que la gente conozca nuestros valores y principios, intenciones y sentimientos y a respetarnos en la manera de actuar, son sinceros para reconocer sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan, lo que aumentan su autenticidad.

Escrupulosidad

Aceptar la responsabilidad del desempeño personal, ser puntual, metodoso en el trabajo, disciplinado y responsable, ayudan y se interesan por las personas con quienes trabajan.

Adaptabilidad

Flexibilidad para manejar el cambio, evitar la resistencia y actuar con rapidez, si las empresas no son lo bastante ágiles para repensar sus estrategias, y adaptarse esta condenada a morir.

Innovación.

Guarda estrecha relación, con la adaptabilidad, implica estar abierto y dispuesto a enfoques y nuevas informaciones, la base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad, la creatividad gira en torno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado.

MOTIVACION

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas, nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo en cualquier tarea, las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas.

Afán de triunfo

Deseo por mejorar, tanto en niveles dentro de la organización, como en lo personal, los individuos se orientan hacia los resultados, se fijan metas difíciles, aprendiendo a mejorar su desempeño.

Compromiso

El sentirse parte del equipo de trabajo, y lograr la consecución de objetivos tanto personales como institucionales; los individuos estarán más comprometidos e involucrados.

Iniciativa

involucra tanto a la adaptabilidad como a la innovación, aprovecha las oportunidades, ve en los fracasos, no un revés, sino momentos de retos y oportunidades para mejorar actitudes anteriores.

Optimismo

Tenacidad para buscar objetivos, no es frustrarse por no obtener éxito, estar dispuestos a hacer una evaluación realista de los contratiempos, así como admitir su parte de responsabilidad.

APTITUD SOCIAL

Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones, hace hincapié en el líder, el trabajo de equipo para la obtención de resultados exitosos, conocimientos de impacto de los factores sociales e informales.

EMPATIA

Capitación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos comprender a los demás percibir los sentimientos y necesidades de los demás, perspectivas ajenas e interesarse por preocupaciones y emociones ajenas.

Ayudar a los demás

Después de comprender y ser parte de los sentimientos de los demás, es necesario percibir las necesidades de desarrollo y fomentar la capacidad de los demás, ofreciendo asesoría y críticas constructivas alentando así, las habilidades de otro.

Orientación hacia el servicio

Las empresas en la actualidad, han cambiado la visión. es tiempo de preocuparnos por percibir, prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

Aprovechar la diversidad

significa el cultivar las oportunidades a través de personas diversas, respetando orígenes, puntos de vista, prejuicios en las diferencias grupales.

Conciencia política

Es la capacidad de interpretar la realidad política, a fin de interpretar las corrientes que ejercen influencia sobre quienes toman decisiones, esta inteligencia social que llevan a comprender las realidades mayores que afectan a la organización.

HABILIDADES SOCIALES

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

Influencia

En el plano más básico, conocemos como la capacidad de promover emociones y actuaciones en otras personas.

Comunicación

No saber interpretar adecuadamente, ni transmitir lo que realmente queremos a otras personas, corremos peligro de que No se entienda, ni se ejecute como nosotros percibimos; caer en oídos sordos, e indiferentes. Una comunicación abierta, sincera y hacia todos los niveles, implica saber escuchar, buscar entendimiento mutuo; dicha comunicación abrirá la posibilidad de obtener lo mejor de los individuos dentro de la organización; se sentirán parte de la misma.

Manejo de conflictos

Los líderes que esta capacidad, tendrán tacto para el manejo de situaciones tensas y personas difíciles, proponiendo soluciones que beneficien a las partes en conflicto; podrá también, prever la gestación de problemas, anticipándose para tomar medidas en las negociaciones; es decir, resolver problemas de común acuerdo.

Liderazgo

Las nuevas formas de liderazgo, implican ser guía, la gente debe confiar en estas personas, no solo por el nivel jerárquico, si no, por la facilidad de impulsar la ambición personal y lo apunta hacia las metas colectivas, inspirando y persuadiendo para avanzar en la dirección correcta.

Catalizador de cambio

Las personas con características de líder, debe de iniciar y manejar los cambios dentro de las organizaciones; requiere también, valor, visión e inclusive fe en los proyectos y objetivos propuestos; apasionados y con alto grado de influencia, intuición y compromiso.

Establecer vínculos

El mantener relaciones informales es recomendable en todos los niveles de la organización; lazos afectivos entre los compañeros de trabajo. La afinidad es básica para desarrollar relaciones fuertes y útiles; mejorando el clima organizacional y con ello, la funcionalidad de la empresa.

Colaboración y Cooperación

La principal tarea de los líderes, es trabajar bajo el consentimiento, procurando la colaboración y cooperación por convicción propia, de los colaboradores, termino que ha desplazando a la palabra, subordinado; aptitudes que surgen de la necesidad de triunfo personal y con ello, institucional.

La integración de habilidades, aptitudes y conocimientos de todos los integrantes de la organización, en conjunto, tienen mayor peso, obtención de metas colectivas, que si partiéramos de lo individual; impulsa a todos los miembros a colaborar activamente, fortaleciendo la identidad de equipo.

4.1. METODOLOGÍA PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

Como parte de la metodología de investigación utilizada para la obtención de información relevante que nos ayude a llevar a cabo el presente estudio, y por la particularidad del caso; trabajaremos con:

La observación participante: debido a que el investigador es parte de los eventos aquí descritos y analizados; es decir, los eventos forman parte de su quehacer bancario cotidiano directamente.

Entrevista Abierta: por medio de charlas, entrevistas personales y formales, narraciones y pláticas con personas involucradas en las situaciones tipo.

Consultas de archivos: recurrir a fuentes internas de información que nos den mas elementos, de la designación de funciones, reglamentos y políticas, jerarquías y líneas de mando, desarrollo de comunicación, ya sea formal o en su caso informal.

4.2.- CLASIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE SITUACIONES TIPO DE ACUERDO CON LA TEORÍA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS

Los eventos que serán aquí descritos, se refieren a situaciones tipo, y a grupos según la clasificación que estamos tomando de referencia, según Goleman, en su libro, inteligencia emocional en la empresa; de éstos, sus causas y consecuencia, tanto en aspectos de clima organizacional, como en el buen desempeño de tareas y funciones asignadas a los ejecutivos del Grupo Financiero Bancomer, sucursal centro;

Tema : Habilidades Sociales

Subtema : Comunicación

Situación 1: No existe comunicación efectiva de los niveles directivos hacia los colaboradores

Hecho :

Con fecha del 15 de julio del año en curso, transcurría la mañana, cuando "Juan " ejecutivo de cuenta, recibe un fax, que dirigía su jefe, (" Luis ") en el que recibía sus metas para el trimestre en curso, sin mas ni más, vía telefónica le pide que firme los compromisos que contenía dicha carta; y que regresaría por la misma vía, lo antes posible, ya que era el único ejecutivo que aun no firmaba sus compromisos.

CAUSA Y EFECTO

Es destacable la falta de comunicación entre los ejecutivos, la comunicación que existe es solo de manera vertical, el flujo es solo de arriba hacia abajo; no hay un proceso activo de comunicación, solo son instrucciones.

Esta situación produce malestar y forma opiniones respecto de los gerentes, de los que solo se cree que sirven para dar ordenes; resquebrajando las relaciones laborales, los compromisos y el trabajo de equipo.

Tema : Habilidades Sociales

Subtema: Colaboración y Cooperación

Situación 2. - La falta de trabajo en equipo, nula importancia por el trabajo de los demás.

Hechos:

En el día 01 de agosto, les fueron asignadas distintas tareas para que fuesen presentadas por la tarde, que se llevaría acabo la junta mensual de seguimiento de metas; "Pedro " quien desde las primeras horas de la mañana tuvo oportunidad de empezar con dicha tarea, esto por que evito la atención de clientes y el desempeño de sus funciones del puesto; mientras "Javier " se dedico a atender a sus clientes como a los del compañero x, por los que no tuvo tiempo de empezar con la tarea que deberían entregar para las 5 p.m., en la junta mensual, empero, "Pedro", se retiro a su casa para tomar sus alimentos, mientras que el "Javier " no tuvo oportunidad de comer ni descansar, dedicando dicho tiempo a su trabajo extra.

CAUSA Y EFECTO

Los compromisos tan fuertes que existen a nivel ejecutivo, han propiciado por un lado que cada cual se encause por el cumplimiento de sus metas, descuidando por completo el trabajo de los demás; hecho, que por un lado ocasiona hasta competencia desleal interna y por el otro afecta directamente el clima organizacional, en donde pareciera que todos van contra todos.

Tema: Aptitudes Sociales, Habilidades Sociales

Subtema : Ayudar a los demás, Escrupulosidad y Confiabilidad

Situación 3. - la competencia desleal interna, por el afán de cumplimiento de metas.

Hecho:

Según se establecen cada inicio de trimestre, las metas se establecen de manera individual, y en conformidad a los productos y servicios que ofrecen los ejecutivos bancarios; " Cesar " procura a los clientes de los compañeros y, (para ofrecerles productos y servicio que seguramente los compañeros y, les propondrían a sus clientes); solicitándoles de manera personal su apoyo adquiriendo con ellos dichos productos, e inclusive pidiéndoles cancelar los productos que ya manejan con su ejecutivo, para que él, pudiera ofrecerlo y cumplir con su meta sin importarle el daño ocasionado.

CAUSA Y EFECTO

Esta situación típica, guarda relación estrecha con la anterior, son efectos por canibalismo interno por cumplir metas; el tratar de quedar bien y procurar hacer menos el trabajo y esfuerzos de los otros compañeros, pareciera un afán de varios empleados bancarios; esta por demás decir que las relaciones informales se han deteriorado y que los favoritismos han incrementado; el clima laboral áspero

Tema: Habilidades Sociales

Subtema: Liderazgo, Comunicación

Situación 4. No involucramiento por parte de los niveles directivos en las necesidades básicas de las oficinas a su cargo.

Hecho:

El desempeño de las oficinas, solo importa en la medida que se cumplen con los compromisos y así, la preocupación por los ejecutivos que avanzan en sus compromisos; así, podemos encontrar oficinas o departamentos sin las herramientas y equipo necesario para el desarrollo de sus funciones; o ejecutivos con problemas personales fuertes; basta con poner de ejemplos, las juntas a nivel regional, en Cd. de Morelia; en donde se cita al personal a las 5 p.m., recibiendo la llamada para su asistencia a la 1 p.m. del mismo día; dejando por un lado los compromisos adquiridos con anterioridad, tanto de trabajo como personales; por otro lado los requerimientos de equipo de oficina, deterioran la imagen y demeritan la eficiencia de los ejecutivos

CAUSA Y EFECTO

El compromiso del cumplimiento de metas es a todos los niveles; por lo que la presión viene en cadena, hasta los niveles inferiores de la organización, lo único que importa pareciera, es la consecución de objetivos propuestos; no hay preocupación por los intereses y motivaciones de las personas; la imagen de líder que se debería formar en los ejecutivos, hacia los gerentes, es mínima; todo es cumplir y realizar en tiempo y forma establecidos.

Tema: Habilidades Sociales, Aptitudes Sociales

Subtema: Motivación, Compromiso

Situación 5. - Falta de motivación, económica, de reconocimiento y pertenencia.

Hecho:

Los ejecutivos x, tras salir de una junta mensual de seguimiento, en donde los resultados no habían sido tan satisfactorios como los hubieran deseado; y las metas y compromisos se habían incrementado; situación que comentaban y los sentimientos eran encontrados; frustración y desanimo, ya que las metas no se cumplieron no por falta de promoción; preocupación por los comentarios de los gerentes; en el sentido de comentar de las prioridades del nuevo Grupo Financiero Bancomer, dentro de las cuales se encuentra la de eficientar la operación del grupo, considerando para ello, el cierre de oficinas, para lo cual se tendría que despedir a mas de 7,000 empleados; tras la fusión con BBV y Banca Promex, ambas situaciones, desmotivan el desempeño de los ejecutivos, quienes solo tratan de cumplir con un horario y funciones sin mayor animo; la frase que más hace alusión al tema es " hago como que trabajo, hacen como que me pagan.

CAUSA Y EFECTO

Todas las situaciones tipo antes descritas, además de las que a continuación se analizaran, han provocado sentimientos encontrados; por un lado la necesidad de trabajar y percibir un sueldo, pero sin dar un mayor esfuerzo; el compromiso con la institución es solo por el horario de trabajo, si se logra el cumplimiento de metas, la respuesta es nula, por parte de los gerentes; la razón; para eso nos pagan, en caso contrario, la respuesta será: por menos de lo que tus ganas, han quien lo haría mejor; esta por demás decir, que también los sueldos de los ejecutivos bancarios se han visto afectados por el comportamiento de la inflación, se cubren las necesidades básicas y en ocasiones ni estas. ; todo esto afecta de manera importante el cumplimiento de metas, el valor agregado hacia el desempeño, la camiseta puesta y el trabajo en equipo.

Tema: Aptitudes Sociales y Habilidades Sociales

Subtema: Liderazgo, Ayudar a los demás y Trabajo en equipo

Situación 6. - Los colaboradores no identifican a los gerentes como líderes y equipo de trabajo, sino como jefes que solo requieren en tiempo y forma el cumplimiento de metas.

Hecho:

“ José “, tras haber recibido llamada de atención, por parte de su gerente, por la razón específica del solo haber obtenido el 76 % del total de sus compromisos, comento con su compañero y, que no se sentía bien, que sentía que no era reconocido su esfuerzo, que no fueron escuchadas sus sugerencias y peticiones respecto de sus metas y del porque de su grado de avance, replicaba argumentando que le gustaría ver a su jefe en su puesto y que el en su lugar trataría de apoyar mas a sus colaboradores.

CAUSA Y EFECTO

Hemos comentado con anterioridad, que la imagen del líder y que él, trabajo en equipo no han prosperado, por el contrario, el requerir un mayor esfuerzo, pareciera una solicitud fría y un compromiso individual; empero en la medida que se realicen mayores esfuerzos en conjunto, mayores serán los logros para la institución, las reacciones comunes de protesta, relajan la visión de la organización, detectan una estructura rígida y formal.

Tema: Aptitudes Sociales

Subtema : Empatía

Situación 7 Las áreas internas se ven como entes individuales, cada cual solo se interesan por sus actividades y tareas asignadas.

Hecho :

Grupo Financiero Bancomer, después del año 1994, decide segmentar sus carteras de clientes, con la finalidad de especializar y mejorar los servicios ofrecidos a cada grupo de clientes; dividiendo por áreas 5, cada una de las cuales con propios objetivos y visión, tareas y funciones específicas; " Salvador " procura en la medida de lo posible, de culpar a las otras áreas de los errores que pudieron haber cometido ellos mismo; el día 30 de julio del año en curso, se le olvido solicitar la retención del estado de cuenta de su principal cliente; cuando este se lo requirió, se concreto a contestar que los encargados habían pasado por alto su petición.

CAUSA Y EFECTO

La especialización de tareas, ha provocado el ejercer trabajos para un grupo homogéneo, para un objetivo por áreas; las envidias y la procuración de culpar a otras áreas, crean competencia desleal, desprestigios y mala imagen entre los compañeros; descuidando que el deterioro es para el Grupo Financiero, un cliente mal atendido; crea mala influencia por lo menos en otras 10 personas más.

Tema: Habilidades Sociales**Empatía, Comunicación**

Situación Tipo 8: No hay empatía, por parte de los jefes, hacia las situaciones y problemas de sus colaboradores.

Hecho:

Tras haber recibido una averiguación previa, derivada de unos problemas con los familiares de un cliente, " Antonio " solicito apoyo a su gerente, para agilizar tramites con el departamento Jurídico, quien llevaría el caso; sin embargo el gerente, al contestar la llamada le comenta que lo vea con su asistente, que él tiene unos reportes que entregar a su jefe inmediato; al día siguiente, " Antonio " vuelve a llamar a su gerente para informar de

los acontecimientos de los días anteriores y volver a solicitar apoyo respecto a sus problemas legales, pero la respuesta, sin haber terminado la solicitud, su gerente le cambio el tema, comentando que habían incrementado las metas.

CAUSA Y EFECTO

Se pierden los sentimientos individuales; nadie quiere preocuparse por los demás; la empatía, es una cualidad que no se tiene entre los compañeros; cada cual que se rasque con sus uñas; las necesidades y sentimientos individuales se ven disminuidos por los intereses institucionales; como profesaba un principio de administración de Henri Fayol.

Tema: Aptitudes Sociales

Subtema : Ayudar a los demás, Orientación hacia el servicio

Situación 9: Debido a la necesidad de cumplir metas, el trabajar bajo presión, se pierde la orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Hecho :

Platicaban a la hora del desayuno, " Aarón " con " Miriam " el primero comentaba que ya tenía su cuota semanal de tarjetas de crédito colocadas, que él ultimo en adquirirla fue una señora de pocos recursos y que solo vivía de la pensión que recibía cada mes, de la cual, mantenía su hogar. Mientras " Miriam " comentaba que aperturó una cuenta de cheques a quien solo le había solicitado una cuenta de ahorro, que no le costara mantenerla y que pudiera retirar cuando ella quisiera su dinero; ambas situaciones demuestran el mínimo interés por cubrir las necesidades de los clientes.

CAUSA Y EFECTO

Ese canibalismo creado por la exigencia en el cumplimiento de las metas, inquieta a los ejecutivos a vender productos y servicios por vender; sin atender y descuidando él por que

estamos aquí; nos debemos a nuestros clientes, provocando mala imagen hacia la institución, además de expulsar nosotros mismos a los clientes a otros Grupo Financiero, un cliente mal atendido deteriora la imagen con mas de 10 personas más; como ya se dijo antes.

Tema: Aptitudes Personales, Motivación

Subtema : Escrupulosidad, Confiabilidad, Compromiso

Situación 10: Se ha perdido la honestidad y responsabilidad en los colaboradores, hacia su desempeño, no tienen la camiseta puesta.

Hecho:

A media jornada de trabajo, un inicio de semana, dos compañeros decidieron, por considerar que no había demasiadas cosas por hacer; salir a tomar un café, comentándole a su gerente, que harían visitas a sus principales clientes para ofrecerles servicios y productos nuevos. En otra ocasión, tras haberles solicitado el cumplimiento de una tarea en específico, "Francisco " y " Ana " salieron de sus oficinas a las 7 p.m. sin haber concluido sus labores, esto en virtud de no encontrarse su gerente; al que al día siguiente comentaron que no habían podido terminar su trabajo, que concluyeron después de las 10 p.m.

CAUSA Y EFECTO

La pérdida de los valores institucionales y personales es notable, no hay concordancia entre las formas de comportarse y actuar con sus formas de pensar y hablar; decimos estar comprometidos con la organización, que sería cierto, solo por cumplir un horario y recibir un sueldo; sin preocuparnos que el día de mañana lo que sembramos, será lo que cosechemos; actitudes que demuestran que no tenemos la camiseta bien puesta; no hay equilibrio entre mis intereses y los de la institución.

Tema: Aptitudes Personales, Motivación

Subtema: Adaptabilidad, Afán de triunfo, Iniciativa

Situación 11: No existe la disposición hacia la flexibilidad y adaptabilidad hacia los nuevos cambios y retos que el mercado bancario.

Hecho :

"Fabiola y "Laura " salieron de la junta de trabajo, en la que se acababan de definir nuevas estrategias de ventas, pero sus comentarios eran en plan de reclamo, que únicamente les incrementaban los compromisos y que les exigían cada vez más y a cambio de nada, que como le podrían hacer, sino podían cumplir con las metas con las que ya tenían tiempo luchando.

CAUSA Y EFECTO

Las presiones ofrecen, contrario a lo que pensamos los ejecutivos, retos y oportunidades; no son imposiciones de los gerentes, como creemos; vemos a nuestros colegas como competidores y a nuestros gerentes como capataces; no como equipo de trabajo y como enemigos a todos.

Tema: Aptitudes Personales, Aptitud Social

Subtema: Orientación hacia el servicio, Autocontrol

Situación Tipo 12: Se pierde la atención la atención a clientes, debido a los problemas y cuestiones personales, emociones y sentimientos .

Hecho:

Un día de quincena, fin de mes de mayo, los señores pensionados quienes tenían saturada la fila para las cajas, cobraban su pensión; incomodando por demás a propios y extraños;

cuando de repente un cliente solicita una apertura de cuenta en dólares a su ejecutivo de cuenta, "Alfredo " quien sostenía una discusión por teléfono, al parecer con su esposa; al grado de ni siquiera voltear a ver a su cliente; hasta terminar su llamada; tiempo suficiente para que su cliente, solicitara los servicios de otro funcionario.

CAUSA Y EFECTO

El compromiso de las instituciones de crédito y banco, es el servicio a clientes, quienes buscan en la actualidad no-solo tasas de interés, sino comprensión de sus necesidades y satisfacción por medio de servicios y productos bancarios; lo que menos desean es encontrar malos tratos o resoluciones de sus problemas a medias; puesto que otra institución les puede ofrecer como valor agregado, un mal gesto; una contestación grosera e inclusive, el ignorar a un cliente, provoca además de un disgusto, la pérdida del mismo.

Tema: Aptitudes Personales

Subtema: Autocontrol, Conciencia Emocional

Situación 13: No existe la capacidad de trabajar bajo presión, se desconocen los límites y propias fuerzas.

Hecho:

A nivel grupos financieros, los ejecutivos se ven afectados por las enfermedades comunes; colitis nerviosa, jaqueca, presión; en la medida que siguen avanzando los procesos de fusión entre los grupos financieros, BBVA, GFB Y PROMEX, las presiones e incertidumbre entre la plantilla de personal se ha incrementado, exigiendo cada día mas y el vivir bajo presión diaria es la única constante.

CAUSA Y EFECTO

Guarda relación estrecha con las situaciones anteriores. Deterioro del clima organizacional, mínimas intenciones por las relaciones personales.

Tema: Aptitudes Personales, Habilidades Sociales

Subtema: Empatía, Comunicación, Confiabilidad, Escrupulosidad

Situación 13: No hay confianza entre los colaboradores

Hecho:

"Itzel " trata de evitar la conversación con "Ely" puesto que se trataba de su vida personal, el clima organizacional se ha deteriorado tanto, que no existen lazos de amistad; la única regla que se maneja, es o te friego o me friegas; por lo que entre ellos; existe envidias, traiciones y malos comentarios. ; no son criticas constructivas; si no destructivas: "Ely" preguntaba sobre su problema familiar que tanto afligía a su compañero; pero el sentido de su pregunta, no era en plan de preocupación, sino solo por incomodar a "Itzel"

CAUSA Y EFECTO

Las situaciones antes descritas, (presiones laborales, canibalismo interno etc.) han creado un ambiente de desconfianza por demás interesante, las platicas entre colaboradores es únicamente de cuestiones laborales; por lo que las relaciones informales prácticamente no existen, solo coincidimos a un lugar de trabajo, donde cada cual trata de cumplir con sus objetivos.

Tema: Habilidades Sociales

Subtema: Aprovechar la diversidad, Establecer vínculos

Situación 14: No hay situaciones o eventos que permitan mejorar las relaciones personales e informales; solo somos compañeros de trabajo.

Hecho:

Las áreas staff, del Grupo Financiero Bancomer; como recursos humanos, han dejado a un lado, la organización de eventos sociales; tales como competencias deportivas, actividades culturales; tours, paseos; el único evento que aun realizan es la posada navideña; el 12 diciembre del año próximo pasado; hubo poca asistencia, los empleados se muestran apáticos, preguntan primero, quienes van y en que mesa se sentarian, después de saber, deciden, si van o no.

CAUSAS Y EFECTOS

El clima organizacional tan lastimado, originado por todas las razones anteriormente expuestas; evitamos lo más posible el fomentar las relaciones informales, no deseamos tener amistades; todos contra todos; solo concurrimos a trabajar, sin entablar lazos; el clima organizacional y el desarrollo del trabajo en equipo no han prosperado, por un lado y por el otro, la unión de esfuerzos para cumplir con la misión, visión y valores no se complementara.

4.3 ANALISIS GLOBAL

Después de haber realizado la ejemplificación de las situaciones tipo; su narración y análisis de causas y efectos: lo que nos arroja este ejercicio en términos generales son:

Es destacable la poca importancia que se da a los factores de inteligencia emocional dentro del Grupo Financiero Bancomer S.A., Esta situación no es privativa de un departamento o área interna, se cuidan más los aspectos de cumplimiento de tareas asignadas.

Los ejecutivos de cuenta no se sienten parte de la institución financiera a la que pertenecen, no tienen la camiseta puesta; solo procuran cumplir con un horario y tareas establecidas, en la medida de lo posible; si se cumplen bueno, su permanencia dentro del Grupo Financiero Bancomer; es solo por la percepción de un sueldo y las prestaciones implícitas desde el ingreso a la institución.

Situaciones comunes tales como: embarazos consecutivos, prestamos revolventes entre los mismo compañeros para cubrir necesidades de liquidez inmediatas, desperdicios de papelería y agua, tiempos muertos por cuestiones personales; uso indiscriminados de teléfono, luz y equipos de computadoras.

La competencia desleal interna, provocada por la necesidad de cumplir con las tareas asignadas; ha originado entre otras situaciones:

La desconfianza entre los colaboradores.

Enemistades internas, envidias y desprestigios personales.

“Canibalismo interno”, el pirateo de clientes: lucha desleal por las carteras de otros ejecutivos.

La inexistencia de relaciones personales entre los ejecutivos; las que hoy se mantienen son mas por favoritismo y compadrazgos que por interés sincero y fraternal.

No hay plan de trabajo en equipo, cada quien se siente indispensable, creemos que nuestro trabajo es solo para mi beneficio, para continuar dentro de la organización, la ejecución de tareas bajo el criterio maquiavélico.

Respecto del clima organizacional, las situaciones antes descritas perjudican directamente por que:

Por que existen actitudes individualistas, "cada quien reza para su santo".

Por que los colaboradores se ven como competidores internos.

Por que no se tienen lazos de amistad entre los ejecutivos.

Por que las presiones por el quehacer Bancario, ha creado enemistades y malos tratos internos.

Por que pareciera que cada quien, quisiera quedarse con el puesto del otro, se trata de repente, hacer quedar en evidencia a los demás, solo por sobresalir de alguna manera. Cualquier detalle es bueno, horario de entrada, o salida, el número de errores en la captura de alguna operación, uso de equipos o tiempo empleado para cuestiones personales... etc.

Por que la falta de liderazgo, que existe en los niveles directivos es evidente y afecta directamente tanto al desempeño de tareas así como al clima organizacional; se ejerce solo acción de Jefe, no de líder, quien debiera impulsar y motivar a su equipo trabajo; marcando el rumbo a seguir; los pasos que se deberán tomar para alcanzar dichos objetivos; así como la visión y valores de nuestra Institución.

Por que los favoritismo como forma de dirigir a su grupo de trabajo; genera únicamente relajamiento de la relaciones entre los colaboradores; ya que en algunos ejecutivos, aun

con desempeños mínimos de sus actividades se ven beneficiados, por encima de los que sus esfuerzos son mayúsculos, empero sus relaciones con la dirección No son tan favorables.

Por que el beneficiar de manera arbitraria a algunos ejecutivos desmotiva el comportamiento del equipo de trabajo; los ejecutivos llegan a pensar, del por que esforzarse más y dar más; si los resultados cualitativos son manipulados libremente por la dirección.

Por que dichas situaciones demeritan el trabajo realizado y provocan actitudes conformistas por hechos de proteccionismo hacia compañeros, pensamientos de problemas personales entre el ejecutivo y su director.

Intenciones de solicitar trabajo en otra institución financiera e inclusive con clientes quienes ofrecen dentro de sus empresas, empleo, seguridad y permanencia (que a su parecer ya no encuentran en su empresa, hoy por hoy); ya que conocen el desempeño, moralidad y responsabilidad del ejecutivo en cuestión.

PROPUESTA

Después del estudio completo del caso clima organizacional, dentro del Grupo Financiero Bancomer; se detectaron la anomalías antes descritas; las que no llevan a sugerir, mediante la perspectiva de los factores de Inteligencia emocional lo siguiente:

Quizás debemos empezar por decir, que el departamento de recursos humanos merece vital importancia, ya que es en donde inicia y se formaliza la relación laboral dentro del Grupo Financiero Bancomer, S.A., Es aquí, donde se identifican las necesidades de capital humano, según requerimientos específicos de las áreas internas; buscando en estos, competencias, trabajo por procesos, multihabilidades, personal fortalecido, orientado a la satisfacción al cliente, flexibles y con liderazgo, como forma de trabajo; para que posteriormente, en el ingreso y en el desarrollo de sus funciones, tras las inducciones tanto vestibular como específica al puesto, se señalen la misión, visión y valores dentro de la Institución. Dichas actividades podrían garantizar que el buen desempeño y desarrollo de habilidades y relaciones de los integrantes del equipo de trabajo en todos los niveles.

El análisis global, destaca descuidos por parte de los niveles directivos así como por parte de los colaboradores; cada cual en el desarrollo de sus actividades inherentes a su puesto; permitiendo la posibilidad de sugerir la utilización de técnicas administrativas como parte de los principios de inteligencia emocional según se detalla a continuación:

Asertividad, ya que supone que cada uno de nosotros somos capaces de afirmar o poner en claro nuestras ideas, el defender los intereses, a atrevernos a decir "no" además de saber escuchar y negociar situaciones que ofrezcan beneficios a ambas partes involucradas; como lo proponen los conceptos dentro de las aptitudes personales, referentes al autoconocimiento, confianza en uno mismo, auto evaluación precisa y confiabilidad entre otras.

Liderazgo situacional, dentro de las habilidades sociales, refiere a la capacidad de promover, motivar y encausar los esfuerzos de los equipos de trabajo; los niveles directivos, deben de unir a su papel de jefes, las capacidades de liderazgo; haciendo sentir a sus ejecutivos, como parte importante del equipo, el gesto de empatía y ayuda a los demás; beneficiara y propiciara el desarrollo de un clima de trabajo que fomente el desempeño y las relaciones personales.

Comunicación efectiva, unido a las habilidades sociales antes descritas, se requiere el saber interpretar adecuadamente y transmitir lo que realmente queremos a otras personas de lo contrario corremos los peligros que arrojaron los eventos relacionados al tema de comunicación, el que no se entienda y que no se ejecute como nosotros percibimos; "oídos sordos e indiferentes; actividades como retroalimentación, asertividad entre otras.

Desarrollo de Trabajo en Equipo; actividad que viene de la mano de las funciones de líder, su influencia, su capacidad de manejo de conflictos y el fomento del trabajo bajo el consentimiento, procurando la colaboración y cooperación por convicción propia de los colaboradores, las funciones y tareas de los ejecutivos deben permitir el logro de la misión, y valores definidos por la institución; no solo el cumplir metas individuales.

Desarrollo de actividades sociales y culturales que permitan crear afinidad entre los ejecutivos; el mantener relaciones informales es recomendable en todos los niveles de la organización; lazos afectivos entre los compañeros de trabajo; la afinidad es básica para desarrollar relaciones fuertes y útiles; mejorando el clima organizacional y con ello, la funcionalidad del Grupo Financiero Bancomer, S.A.

Motivación, actividades que no son exclusivas del departamento de recursos humanos, también lo son de los gerentes y directivos de las áreas internas, alentar sugiere estar de lado de los colaboradores, esto es, en el desempeño de sus actividades, seguir el cumplimiento de las metas, y del por que no se cumplen; el dar una palmada o una

felicitación ayuda y mejorara sustancialmente el clima organización y el desempeño de las funciones.

El desarrollo de multihabilidades, derivado de las competencias individuales permitirá el mejor desempeño de cada uno de los colaboradores, aspectos sociales dentro de la clasificación de inteligencia emocional; innovación y adaptabilidad, pero no visto como conformismo, sino como rechazo a la resistencia y flexibilidad para manejar el cambio, si las empresas, y claro sus colaboradores no son lo bastante ágiles para repensar sus estrategias y adaptarse a los nuevos mercados tan competidos, no solo por internos sino por competidores extranjeros, gracias a la globalización, estarán condenados a morir.

Por ultimo es necesario decir que las empresas actualmente están formándose de colaboradores con multihabilidades, su desempeño depende también de sus aptitudes personales y habilidades sociales, además de sus conocimientos o inteligencia cognoscitiva; dichos rasgos de inteligencia emocional definen tanto personalidad; carácter y temperamento de cada uno de nosotros; aspectos que guían y moderan la manera de actuar y comportarnos ante diversas situaciones, logros y fracasos dependerán de propio conocimiento de uno mismo.

5.- BIBLIOGRAFIA

1) Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos, EDITORIAL TRILLAS, Cuarta Edición
MEXICO, 1990.

2) Comunicación Interna del Grupo Financiero Bancomer S.A.
enero-julio 2000.

3) Chiavenato Idalberto

Administración de Recursos Humanos

EDITORIAL Mc GRAW-HILL, Primera Edición, BOGOTA, COLOMBIA, 1990.

4) Douglas McGregor

El Aspecto Humano de la Empresa

EDITORIAL DIANA, Novena Edición, MEXICO, D.F. 1981.

5) Goleman Daniel

La inteligencia emocional en la empresa

Editorial Vergara, Primera Edición, MEXICO, D.F. 1999.

6) O'doneli Knootz

Administración, EDITORIAL Mc GRAW-HILL, Octava Edición, MEXICO, 1985.

7) Silvestre Morales José

Economía y la Empresa

ED McGRAW-HILL, Primera Edición, MEXICO, D.F. 1992.

8) Stoner James/ Freeman Edward

Administración

EDITORIAL PRENTICE HALL, Sexta Edición, MEXICO, D.F. 1996.

9) Terry George

Principios de Administración, EDITORIAL CECOSA, séptima Edición, MEXICO
1975.