

76



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y
PRIVADAS LA CALIDAD PERSONAL COMO
ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL SERVICIO DE
UNA INSTITUCION BANCARIA BBVA-BANCOMER".**

294836

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A ,
LIZBETH PEREZ ROMERO**

ASESOR: JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ



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.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

"La calidad personal como alternativa para mejorar el servicio de
 una institución bancaria. BBVA-BANCOMER".

que presenta la pasante: Lizbeth Pérez Romero

con número de cuenta: 9203818-3 para obtener el título de

Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez	
I	L.A.E. Celia Rodríguez Chávez	
IV	Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio	

DEDICATORIAS.

GRACIAS.

A Dios:

Por la dicha de permitirme vivir y
compartir esta experiencia,
con mis seres queridos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por permitirme formar parte del orgullo
universitario.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:

Porque a través de ella logre uno de mis
grandes anhelos.

A mis Padres:

Porque con su esfuerzo y fortaleza,
me han enseñado que se logran los sueños,
pero sobre todo que para hacerlos realidad,
se requiere fe, constancia, dedicación y
voluntad.

Y a todas aquellas personas que contribuyeron en el logro de esta
meta.

Los quiere y admira Lizbeth.

Título.....	i
Planteamiento del problema.....	i
Hipótesis.....	i
Objetivo general.....	ii
Objetivos específicos.....	ii
Justificación.....	iii
Preguntas de Investigación.....	iii

INDICE

Introducción.

1 Administración.....	1
1.1 Definición.....	1
1.2 Elementos.....	3
1.3 Características.....	5
1.4 Principios.....	6
1.5 Proceso Administrativo.....	10
1.5.1 Fases.....	11
2 La Calidad.....	16
2.1 Definición.....	17
2.2 Los niveles de intervención.....	19
2.3 Cuatro aspectos de la calidad.....	21
2.4 Enfoque de excelencia y calidad.....	23
2.5 Control de calidad.....	24
2.6 Círculos de calidad.....	29
2.6.1 Principios.....	31
2.7 La garantía de la calidad.....	34
2.7.1 Principios.....	35

3	Calidad Personal.....	36
3.1	Necesidades de Maslow y Motivación de Herzberg.....	39
3.2	Motivación.....	41
3.3	Características de la Personalidad.....	47
3.3.1	Determinantes de la Personalidad.....	47
3.4	Reglas para Implantar la Calidad personal.....	49
4	Caso Práctico (BBVA-BANCOMER)	
4.1	Antecedentes del banco.....	50
4.2	Desarrollo de la investigación.....	60
4.3	Análisis de la información.....	63
4.4	Confirmación de la hipótesis.....	65
4.5	Propuesta.....	65

Conclusiones

Bibliografía

TITULO:

La calidad personal como alternativa para mejorar el servicio de una institución bancaria. "BBVA-BANCOMER"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En la sucursal "x" de la institución bancaria BBVA-Bancomer el nivel de calidad no es excelente según la empresa y además, el personal se encuentra descontento ante algunas situaciones que se dan dentro de la sucursal y se requiere lograr la calidad de servicio y al mismo tiempo mejorar la atención al cliente.

HIPÓTESIS:

El gerente no está capacitado en técnicas de calidad para la dirección de personal y tampoco los subordinados de la sucursal, por lo tanto el desempeño de la sucursal no es el requerido.

OBJETIVO GENERAL:

Capacitar a todo el personal de la sucursal en una técnica de control de calidad, en la dirección del personal, para mejorar su desempeño.

Comprobar que la mayoría de las organizaciones se preocupan más por la calidad de sus productos o servicios, que por la calidad de su personal. Siendo este el elemento primordial para que la organización logre el éxito.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Explicará el porque influyen los valores de cada individuo en las actividades realizadas en el trabajo.

Explicará la relación que existe entre la calidad de servicio y la calidad personal.

Describirá la importancia de la calidad del servicio para satisfacer las necesidades del cliente, logrando obtener un crecimiento mayor sobre la competencia y al mismo tiempo una mayor utilidad.

JUSTIFICACIÓN:

Por medio de la calidad personal proporcionar un mejor servicio; satisfaciendo de manera equitativa tanto al cliente como al personal. De esta manera lograr los objetivos en un menor tiempo y esfuerzo, alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

¿Su personal se identifica y tiene claro de lo que es la calidad personal?

¿Cuál es su actitud y estado de ánimo de sus empleados ante el trabajo?

¿El gerente recibe cursos de capacitación?

¿El personal recibe cursos de capacitación?

recursos (humanos, materiales y económicos) de una organización, con el propósito de lograr un objetivo".¹

"La Administración es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas.

Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control".²

"Proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno".³

"La administración Es conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados".⁴

¹ Martínez Silva, Marco y Otros. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Diccionario de Política y Administración Pública.

² Robbins Stephen. Administración Teórica y Práctica. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1987.

³ Münch Galindo y García Martínez. Fundamentos de la Administración Edit. Trillas México 1982.

⁴ Hernández y Rodríguez Sergio, Nicolas Ballesteros. Fundamentos de Administración. Edit. Nueva Interamericana, México 1990.

La administración es una manera de hacer correctamente las cosas sin retrocesos y a la primera, a través de las personas optimizando los recursos, tiempo y esfuerzo para lograr los objetivos.

La administración es de suma importancia especialmente para las organizaciones ya que estas necesitan administrar todos sus recursos materiales, humanos y técnicos para que se labore con productividad alcanzando el éxito de una forma sencilla y optimizando los recursos.

1.2 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo. La administración siempre estará encaminada a obtener los resultados deseados, buscando mejorar constantemente la productividad.

Productividad. Es la relación que existe entre productos obtenidos y recursos empleados, así mismo significa hacer correctamente las cosas; no solo logrando obtener resultados sino a su vez optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos. Es decir, si obtenemos el mismo resultado con menos recursos habremos incrementado la productividad.

Grupo Social. Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un equipo de trabajo.

"Equipo: Conjunto reducido y fijo de personas altamente organizado, con funciones determinadas y con una tarea clara bien definida".⁵

"Grupo: Conjunto de personas que unen sus esfuerzos para el logro de una meta común, aceptando reglas flexibles, generales y necesarias para todos".⁶

Colaboración del Esfuerzo Ajeno. La Administración aparece cuando deseamos obtener ciertos resultados en un menor tiempo y a través de otras personas, alcanzando los objetivos de la organización.

Coordinación de Recursos. Esto es combinar, sistematizar y analizar los recursos que intervienen en el logro de un fin común.

⁵ Reza Trosino Jesús Carlos. El Empresario Hábil.. Edit. Ecasa, México 1993.

⁶ Reza Trosino Jesús Carlos. Ibid

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Agustín Reyes Ponce la administración tiene las siguientes características que son:

Universalidad. La administración se puede aplicar en cualquier grupo de trabajo.

Valor Instrumental. Es tener una finalidad práctica para lograr un fin fuera de sí misma.

Unidad Temporal. Proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud de Ejercicio. Es aplicable en todos los niveles de una organización formal e informal.

Especificidad. La administración es tan clara y precisa que consta de sus propias características, es decir, no se le puede confundir con otra ciencia.

Interdisciplinariedad. Es aplicada a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles a las necesidades propias de cada grupo de trabajo.

1.4 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

La administración es una actividad común en toda persona relacionada con los negocios, gobierno y aún el hogar. Fayol aportó catorce principios de la administración los cuales se pueden adaptar a cualquier necesidad haciendo más fácil la actividad organizacional.

Los principios son:

1. **División del Trabajo.** La eficiencia de los trabajadores se obtendrá mediante la especialización de cada una de las tareas que realizan.
2. **Autoridad.** Es aquella actividad que esta muy ligada con la responsabilidad ya que al dar una orden exige el ser responsable de la misma.
3. **Disciplina.** Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización. Esto nos da

como resultado una buena relación entre administrador y empleado.

4. *Unidad de Mando.* Este principio evitará confusiones entre el empleado y su jefe inmediato, ya que este no debe recibir ordenes de más de un superior.
5. *Unidad de Dirección.* Cada equipo de trabajo deberá tener bien definido su objetivo y plan de trabajo, los cuales serán dirigidos por un administrador.
6. *Subordinación de Interés Particular al Interés General.* En este principio debe de prevalecer el interés de grupo ante el interés personal; la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a dispersar el interés general en provecho del interés particular.
7. *Remuneración del Personal.* Los trabajadores deben obtener un salario justo y equitativo en lo que sea posible por sus servicios.
8. *Centralización.* Son las decisiones tomadas únicamente por el administrador. Descentralizada es aquella delegada a uno o más subordinados. Los jefes deberán delegar

funciones en sus subordinados en la medida que sea posible, dependiendo de la función e importancia de la actividad, evitando la carga de trabajo.

9. Cadena Escalar. Se deben implantar los niveles jerárquicos, el mal uso de estos pueden ocasionar conflictos e ineficiencias; a su vez resultaría una lentitud administrativa o burocratismo.

10. Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto y en el momento preciso.

11. Equidad. Todos los jefes deben ser justos con sus subordinados en las actividades realizadas.

12. Estabilidad del Personal. Se dice que entre menos rotación de empleados mayor desarrollo y especialización en cada una de las áreas.

13. Iniciativa. El tomar en cuenta la iniciativa de los empleados y tener oportunidad de realizarla, esto hará sentir al trabajador parte de la organización.

14. Unión de Personal. El promover el espíritu de equipo generará armonía y un buen ambiente de trabajo dentro de la organización.

Además de los 14 principios Fayol tuvo otras aportaciones a la Administración que son:

- Puntualizó la universalidad de la Administración.
- Resaltó la importancia de enseñar la administración en escuelas y universidades.
- Destacó el perfil de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.
- Estableció el primer proceso administrativo que consta de: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.
- Conceptualizó las áreas funciones de las empresas.

La administración es una actividad la cual puede ser utilizada por todo tipo de personas y aplicable a toda actividad en grupo.

Según Fayol el proceso administrativo se divide en cinco fases, las cuales son:

1. Previsión.
2. Organización.

3. Dirección.
4. Coordinación.
5. Control.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

"Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una empresa".⁷

"Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos".⁸

"Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".⁹

⁷ Reyes Ponce Agustín. Elementos de la Administración. Edit. Limusa, México 1993.

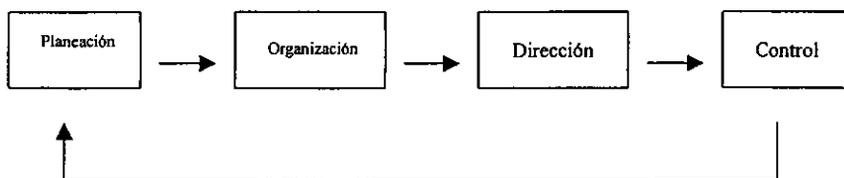
⁸ Op. Cit. Fernández Arenas Jose Antonio. El Proceso Administrativo. Edit. Diana, México 1989.

⁹ Münch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas, México 1982.

El proceso Administrativo es muy importante para llevar a cabo una buena administración; este consta de diferentes etapas que están relacionadas unas con otras, logrando facilitar las actividades dentro de una organización.

EL proceso administrativo se estableció fundamentalmente con el fin de facilitar, organizar o sistematizar las actividades y acciones de los administradores (gerentes).

Según Stephen P. Robbins el Proceso Administrativo es circular y continuo, es decir, es un proceso cerrado en el cual el resultado se comparará con el objetivo antes deseado y se corregirán a tiempo los errores inmediatos.



1.5.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso Administrativo consta de cuatro etapas las cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control; éstas son las

fases universales ya que al inicio Fayol las divide en cinco etapas . Posteriormente Urwick, tomó como base la división que hace Fayol la diferencia es que sus fases son seis las cuales son: Previsión: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

A continuación explicaremos las fases del proceso administrativo.

1. Planeación: Es la fase en la cual se prevé el futuro, es decir, se fijan objetivos por medio de análisis externos (oportunidades y amenazas), y análisis internos (fuerzas y debilidades), y metas, se toman decisiones importantes sobre los planes.

La previsión es una actividad principal dentro de la planeación ya que esta da pie a establecer programas, así, como la fijación de métodos y procedimientos para llegar a un fin común.

"La planeación es la determinación, técnica y realizada, de lo que se desea lograr por medio del organismo social y la investigación y valoración de las cuales serán las condiciones futuras, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles".¹⁰

¹⁰Cantuú Ricardo. Las Etapas del Desarrollo Administrativo. Edit. Diógenes, México 1984.

2. Organización. Es el procedimiento en el cual se formulan reglas para poder optimizar los recursos materiales como humanos, con esto podemos llegar a tener una comunicación integral en todo el grupo de trabajo.

Teniendo una buena organización se obtienen resultados excelentes ya que no hay una duplicidad de puestos ni de funciones que puedan desequilibrar el tiempo determinado de cada uno de los objetivos.

"La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales (y colectivas) necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia".¹¹

3. Dirección. La dirección será llevada acabo por cada líder de grupo, el cual deberá de ser flexible con sus subordinados; de tal manera, el líder tiene obligación de conocer lo administrativo como lo práctico para poder dar un orden, es decir, necesita estar integrado dentro del grupo para lograr los objetivos en el tiempo determinado.

"La dirección son actividades para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización social, con

¹¹ Cantuú Ricardo. Ibid.

el fin de que el conjunto de todos ellos realice, el modo más eficaz, los planes señalados".¹²

4. Control. Es la fase que se encarga de recabar y ordenar toda la información necesaria para lograr lo determinado.

En esta fase se realiza un análisis comparativo de lo planeado y los resultados con el fin de detectar el error (si lo hubo) y de replantear nuevos objetivos.

"El control funcionalmente hablando, implica una verificación para determinar que lo realizado se apega a un plan, a un programa o bien a una política previamente establecida".¹³

La importancia del control es corregir los problemas a tiempo, determina y analiza lo que se está realizando para reducir los costos, y puede aplicarse en cualquier situación.

A continuación se mencionarán el criterio de algunos autores más importantes sobre el Proceso Administrativo.

¹² Cantuú Ricardo. Ibid.

¹³ Pichardo Pagaza Ignacio. Introducción a la Administración Pública en México. Vol. II INAP, México 1984.

AUTOR	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
HENRY FAYOL	Previsión y Planeación	Comando	Coordinación	Control
LINDALL URWICK	Previsión y Planeación	Organización	Comando y Coordinación	Control
KOONTZ O'DONNELL	Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
GEORGE TERRY	Planeación	Organización e Integración	Ejecución	Control
A. REYES PONCE	Previsión y Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
ISACC GUZMÁN	Planeación	Organización e Integración.	Dirección y Ejecución	Control
J. A. FDEZ. ARENA	Planeación.	Implementación	Implementación	Control

2. LA CALIDAD

En la actualidad todas las personas participamos día tras día para mejorar la calidad, ya sea de nosotros como personas o como empleados dentro de una organización para lograr un mejor producto o servicio.

La calidad respecto a un producto o servicio la establece el cliente ya que él decide cual es el que mejor le satisface. Por este motivo las organizaciones luchan constantemente por ofrecer productos o servicios que satisfagan mejor al cliente.

Las organizaciones que tiene mayor éxito son aquellas que tratan, comprenden mejor a sus empleados, ya que ellos son la base de la organización .

Hoy en día las organizaciones viven la calidad como una moda, impartiendo cursos al vapor con cierto número de lecciones, las cuales no son suficientes; y solo confunden así el reto de la calidad, con proyectos fáciles y simples que sólo le servirán en el momento, lo cual no basta, por eso no se debe tomar como moda, si no que es un programa continuo y permanente que permite mejorar el desempeño mismo de la empresa.

Ya sea un analista, un gerente hasta un ciudadano común están de acuerdo que para lograr una mejor calidad de un producto o servicio, se requiere de dos elementos fundamentales que son: Voluntad y Decisión, con la participación de proveedores, empleados, supervisores, gerentes, etc., o sea todos lo que participan en el proceso productivo.

2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

“La calidad es una determinación del cliente, no proviene de los ingenieros o de mercadotecnia de la dirección o administración general. Está basada en la experiencia del cliente con el producto o servicio, medido contra sus requerimientos - establecidos o no establecidos consiente o subjetivamente - , y siempre representando un objetivo móvil en un mercado competitivo.

La calidad de un producto y servicio se puede definir como: la composición total de características de un producto o servicio relacionadas con la mercadotecnia, la ingeniería, la manufactura y el

*mantenimiento a través de la cual el producto y servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente.*¹⁴

*"La calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o a un servicio".*¹⁵

*"Calidad es la propiedad de un producto y para mejorarla se requiere del compromiso y responsabilidad de todos los miembros de un organización".*¹⁶

La calidad es el conjunto de procedimientos encaminados al mejoramiento de un producto o servicio, de la manera más práctica y sencilla, respetando el criterio y el gusto de cada cliente.

Algunas empresas llegan a perder una fuerte suma de dinero, esto es resultado de que sus productos o servicios no cuenta con la calidad suficiente siendo este un motivo importante para que el cliente no haga una compra constante del producto o servicio.

¹⁴ González González Carlos. Control de Calidad . Edit. McGrawHill, México 1995.

¹⁵ Gilles Legault. Alcanzar la Calidad Total. Edit. Trillas, México 1992.

¹⁶ Anda Gutiérrez Cuauhtémoc. Administración y Calidad. Edit. Limusa, México 1995.

Las consecuencias de la falta de calidad varían según la situación estas van de mayor a menor con respecto al costo.

- La más costosa es cuando se empieza a perder al cliente y al mismo tiempo la imagen de la empresa y la marca son desacreditadas.
- Menos costosa es aquella en la cual se detectan las fallas del producto o servicio antes de sacarlo al mercado, esto evitará la insatisfacción del cliente.
- La menos costosa será cuando se toman medidas de prevención.

2.2 LOS NIVELES DE INTERVENCIÓN EN LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad. Es el medio por el cual se verifica el buen funcionamiento del proceso para poder llegar al los objetivos propuestos sin ningún obstáculo y dentro del tiempo determinado.

La administración de la calidad. Es donde se pone en práctica el proceso administrativo ya que con esto es más sencillo verificar los

dos niveles anteriores. Este a su vez consta de tres partes fundamentales, que son:

- Enfoque hacia el cliente.
- Administración de Procesos.
- Trabajo en equipo.

La calidad Total. Es el nivel superior que se logra gracias a los niveles anteriores, siempre y cuando estos se logren con éxito, obteniendo la satisfacción total del cliente.

Los objetivos que logran obtener todos en conjunto la calidad total son:

- La calidad técnica.
- La calidad de la imagen.
- La calidad de la administración.
- La calidad de la comunicación.
- La calidad de las relaciones interpersonales.
- La calidad de la formación.
- La calidad del personal.
- La calidad de los valores culturales.
- La calidad del rendimiento sobre los capitales Invertidos.

La palabra *calidad* nos indica hacer las cosas bien, sin errores y sin defectos, además siempre esta en constante actualización ya que las necesidades de los cliente son muy variables dependiendo de la temporada, el temperamento, etc. Con esto podemos definir a la *calidad* con los siguientes *ceros*:

- Cero error*
- + *Cero retrasos*
- + *Cero quejas*
- + *Cero repetición de trabajos*
- + *Cero reclamaciones*
- + *Cero perdidas*
- + *Cero desidia*
- + *Cero desprecios*

100 % de productividad

2.3 CUATRO ASPECTOS DE LA CALIDAD

- 1) *C (calidad)*. Son las características de la calidad como: *Comportamiento, Pureza, Resistencia, Dimensiones, Tolerancias, Aspecto, Fiabilidad, Duración, etc.*

- 2) *C (coste)*. Son todas aquellas características relacionadas con el precio, pérdidas, productividad, costes de las materias primas, coste de producción, rendimiento, etc.
- 3) *E (entrega)*. Características relacionadas con las cantidades y los tiempo de espera. Volumen de producción, volumen de ventas, pérdidas por cambios, inventario, consumo, etc.
- 4) *S (servicio)*. Problemas que surgen después de haber expedido los productos; características de los productos que requieren seguimiento.

El cliente adquiere un producto, y si este tiene una buena calidad, posteriormente realizará compras constantes del mismo, aumentando las ventas, las utilidades y el mercado; por el contrario si el cliente adquiere un producto que resulta defectuoso y con poca duración, jamás volverá a comprarlo.

Cuando tenemos un servicio post-venta de calidad disminuyen las reclamaciones, los cambios de producto y a su vez aumentarán las ventas, conservando así un mercado fijo e inclusive creciente.

2.4 ENFOQUE DE EXCELENCIA Y CALIDAD

Las 7's McKinsey	Peters y Waterman	Peters y Austin	Crosby	Ishikawa	Deming
Estructura (structure)	Inclinación a la Acción.	Innovación constante.	Cero defectos.	Control total de calidad.	Mejoramiento de procesos.
Estrategia (strategy)	Pegarse al cliente aprender de él.	Motivar al personal.	Determinación.	Capacitación y educación.	Identificar características del proceso.
Sistema (system)	Autonomía para emprender, es decir, innovación.	Dirección por "poseo"	Prevención.	Garantía de calidad.	Definir característicos de calidad.
Habilidades (skills)	La productividad A través de la gente.		Educación.	Métodos estadísticos.	Mantener el proceso bajo observación. Control estadístico de proceso.
Staff	Dirección pegada a la acción		Costo de calidad.	Círculos de calidad.	Ambiente.
Estilo (style)	Conocer el oficio.			Satisfacción del cliente.	Gestión estratégica de calidad.
Valores Compartidos (shared values)	Estructuras simples y raramente de matriz.				
	Control y descentralización al mismo tiempo.				

La calidad es una cuestión que debe de ser grabada en el corazón, más que en la mente de los colaboradores, es parte de la competitividad pero no es la competitividad misma; tendrá como objetivo la satisfacción tanto en el cliente que la recibe como en la gente que proporcionó el producto o servicio.

2.5 CONTROL DE CALIDAD

" El control de la calidad se define como sigue: técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad."¹⁷

"El control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad optima, y que los clientes comprarán con satisfacción"¹⁸

El control de calidad es un proceso por el cual se Inspeccionan todos los objetivos, proyectos, tanto materiales como humanos;

¹⁷ Froman Bernard. El manual de la calidad. Edit. Publicación Técnica, México 1993.

¹⁸ Ishikawa Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?. Edit. Norma, México 1991.

además por aquí pasan todas las fases del proceso administrativo, las cuales tienen demasiada relación entre sí.

El control de calidad es una herramienta para toda el personal que labora dentro y fuera de una organización, ya que como personal necesitamos llevar un control de nuestra vida.

El ciclo de control de calidad consta de seis pasos fundamentales que son:

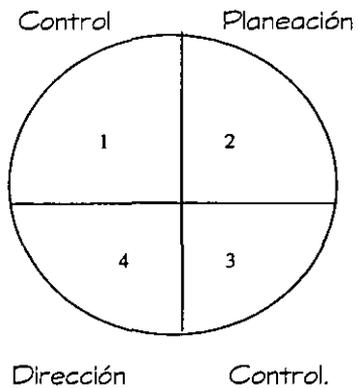
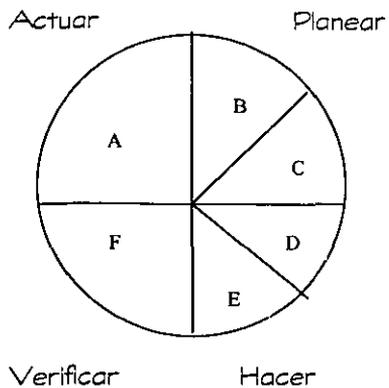
- 1) Decidir un objetivo. } P
- 2) Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo.

- 3) Llevar a cabo la educación y la formación. } H
- 4) Hacer el trabajo.

- 5) Comprobar los resultados. } C

- 6) Acometer la acción correctora. } A

Después del haber realizado estos seis pasos el siguiente es verificar para podernos dar cuenta si esté funcionó como todos esperábamos.



A. Tomar acción apropiada.

B. Determinar metas y
Objetivos.

C. Determinar métodos
Para alcanzar metas.

D. Dar educación y capacitación.

E. Realizar el trabajo.

F. Verificar los efectos de la Realización.

1. ¿Cómo se ha hecho?

2. ¿Qué se debe hacer?

3. ¿Cómo se debe hacer?

4. Ver que se haga.

LAS NUEVE EMES

La calidad de los productos y servicios es afectada por ciertos factores, estos son llamados como las "9 eMes", estos son:

1. Mercado. (Markets). En la actualidad todas las empresas necesitan cuidar su mercado, y buscar la manera de aumentarlo día con día, y esto sólo puede ser introduciendo nueva maquinaria, tecnología y siempre tomando en cuenta al cliente, ya que este siempre es que tiene la última palabra, es decir, el cliente es un elemento importante y es muy variable.
2. Dinero. (Money). Algunas empresas toman más en consideración las ganancias o utilidades obtenidas en algún periodo que la calidad que puedan ofrecer sus productos.
3. Administración. (Management). Esta se refiere a la especialización (cada cosa en su lugar), tener un departamento para cada proceso esto nos llevará a tener menos retrocesos y defectos.
4. Hombres. (Men). Es un elemento de suma para cada una de las empresas, ya que el hombre es el que esta en contacto directo con el producto y el cliente. Es uno de

los elementos que conoce las necesidades del cliente, como los defectos del producto.

5. Motivación. (Motivation). Se ha detectado que la motivación es muy importante para cada empleado ya que al tener un buen ambiente de trabajo él desempeñará mejor su trabajo. Además si existen calidad personal desde el gerente hacia abajo las cosas se dan poco a poco sin un mayor esfuerzo.
6. Materiales. (Materials). En esta etapa se busca la calidad desde el material dependiendo las especificaciones de cada producto, de modo que se hace una selección de proveedores para poder tener una certeza de que el material sea de calidad.
7. Máquinas y mecanización. (Machines and mechanization). Todas las empresas buscan una calidad para tener una competitividad en el mercado y esto se logra dándoles un buen mantenimiento a la maquinaria, dando como resultado menos productos defectuosos o un mal servicio.
8. Métodos modernos de información. (Modern information methods). La evolución ha permitido la recolección,

almacenamiento, retiro y manipulación de información de una manera más rápida y oportuna.

9. Requisitos crecientes del producto. (Mounting product requirements). El aumento en la complejidad y los requerimientos han hecho más relevante la confiabilidad y seguridad del producto.

2.6 LOS CIRCULOS DE CALIDAD

"El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control, de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad, con participación de todos los miembros".¹⁹

" Es un pequeño grupo de trabajadores con un líder o jefe de equipo que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar,

¹⁹ Ishikawa Kaoru. ¿Qué es el control de calidad?. Edit. Norma, México 1991.

analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad".²⁰

El círculo de calidad es fundamental para todo tipo de empresa, ya que este puede facilitar las cosas y ayudar a resolver los problemas de la misma, con el propósito de que tenga una mayor productividad y mejorar su competitividad.

El círculo de calidad es un grupo de personas ya sea informal o formal que expresan todas sus ideas, así como también reúnen todos sus esfuerzos para lograr un fin común, que se desarrolla dentro de la empresa.

Como nos hemos dado cuenta las empresas de mayor éxito en el país y en todo el mundo, manejan varios puntos importantes para ello; primero se dedican a capacitar a los gerentes para que estos a su vez tenga un mejor trato hacia sus subordinados (Calidad Personal) y esta posteriormente descienda hasta lograr llegar con los empleados.

Los círculos de calidad tienen ciertos propósitos que cumplir ya que, en ellos se basan los Administradores para poder realizar mejor

²⁰ Palom Izquierdo Francisco Javier. Círculos de calidad. Edit. Marcambo, México 1987.

sus tareas sin un mayor esfuerzo posible, los propósitos ayudan a entender tanto al trabajo como al trabajador; estos son:

- ❖ Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.
- ❖ Lograr que el trabajo sea cómodo y rico en contenido.
- ❖ Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Para que los círculos de calidad resulten exitosos éstos deberán ser de tamaño pequeño para que no haya duplicidad de tareas, para que todos estén involucrados y tengan interés sobre lo que se tiene planeado y sobre todo se avoquen a aspectos específicos que se encuentren en el ámbito de acción.

2.6.1 PRINCIPIOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Hay algunos principios de los cuales se fundamentan los círculos de calidad estos son:

1. El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente,

2. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
4. La referencia a temas relacionados con el trabajo.

Para que estos principios se lleven a cabo se necesita preparar el camino a base de ciertas condiciones de trabajo las cuales van muy relacionadas con la teoría " Z ", en donde se toma en cuenta directamente a los trabajadores; de las cuales se mencionarán algunas de ellas:

- a. Participación voluntaria. Los trabajadores se involucrarán libremente a los círculos de calidad, esto logrará un interés propio de ellos.
- b. Formación. El conocimiento que adquirirán constantemente los trabajadores no sólo deberá dirigirse hacia lo laboral si no también hacia la formación como ser humano.
- c. Trabajo en grupo. Habrá mayor aportación de ideas teniendo al grupo contento y satisfecho con el ambiente de trabajo.

- d. *Grupo democrático.* Esto se basa en elegir al líder democráticamente.
- e. *Respeto al compañero.* El respeto entre los compañeros es esencial ya que esto evitará muchas discusiones y malos entendidos.
- f. *Méritos colectivos y nunca individuales.* El trabajo en grupo se reconocerá como tal y no a las ideas que hayan aportado en forma individual.
- g. *Grupo reducido.* Los grupos con pocos integrantes funcionan mejor ya que todos están completamente integrados y tienen un interés común, por lo tanto será más fácil llegar a un acuerdo.
- h. *Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.* Los trabajadores serán más accesibles si las reuniones, para mejorar o comentar ciertos puntos, se realizan dentro de las horas de trabajo y estas no deberán exceder de una hora.
- i. *Respetar el horario.* Una vez estableciendo el horario este deberá respetarse estrictamente.

- j. Reconocimiento. Todo esfuerzo deberá ser reconocido para que el trabajador no pierda interés sobre sus labores.

- k. Apoyo de la alta dirección. Todos los grupos de trabajo deberán tener el apoyo de la alta dirección.

2.7 GARANTIA DE CALIDAD

"La garantía de calidad es asegurar la calidad en un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción".²¹

La garantía de calidad estará enfocada en la realización, fabricación y manufactura, de un producto de modo que este satisfaga completamente las necesidades del cliente, de manera que le pueda servir en un largo período.

La garantía de calidad es también llamada como el control de calidad total.

²¹ Ishikawa Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?. Edit. Norma, México 1991.

La fabricación del producto siempre estará enfocada a la funcionalidad que espera el cliente, los problemas que pueda presentar el producto puede provocar cierta desconfianza y por consecuencia una disminución en la compra; por lo que se pondrá mucha atención en la producción del mismo, así como en todas las demás actividades que permiten lograr que el producto o servicio llegue al cliente.

2.7.1 PRINCIPIOS DE LA GARANTÍA DE CALIDAD

El fabricante será el responsable de la garantía de calidad, sus divisiones de diseño y manufactura, involucrando a su vez a los subcontratistas o distribuidores.

La garantía de calidad cumple con tres etapas las cuales son:

1. *Garantía de calidad orientada hacia la inspección.*
2. *Garantía de calidad orientada hacia el proceso.*
3. *Garantía de calidad con énfasis en el desarrollo de nuevos productos.*

Un elemento muy importante que complementa lo anterior es la calidad personal.

3. CALIDAD PERSONAL

El personal de una organización o empresa deberá asumir la visión del cliente, esta será con un doble fin, por un lado entender la necesidades del cliente-consumidor y buscar su plena satisfacción; por otro lado ser guía del control de calidad.

Las organizaciones deberán sensibilizar a todo su personal acerca de la importancia de satisfacer plenamente a sus clientes, a través de productos y servicios de calidad, sintiéndose comprometidos indirectamente o directamente con la satisfacción del cliente, independientemente del puesto que desempeñen.

Por otra parte las organizaciones deberán entender que su elemento básico es el trabajador, ya que, es el que tienen en algunas ocasiones contacto directo con el cliente y en otras es el único que sabe que es lo que quiere el cliente.

Algunas organizaciones piensan que el trabajador es un socio ya que el accionista invierte dinero mientras que el personal invierte su tiempo y trabajo.

La calidad personal repercute en el trabajo y esto a su vez dentro de la organización, es decir, los altos directivos, gerentes y los trabajadores no tienen un buen ambiente de tranquilidad, dentro del ámbito laboral, por ende no podrán dar todo su esfuerzo o interés en el trabajo, cualesquiera que sea su tarea.

Como decía el profesor Kaoru Ishikawa, una empresa que no genera felicidad para sus integrantes está fallando en su gestión.

La calidad es un proceso que requiere que las personas, más allá de hacer productos de calidad, sean personas de calidad, que se entreguen plenamente a hacer de la calidad una forma de ser; y si una persona quiere a su trabajo no le costará esfuerzo cuidar cada uno de los detalles del producto o servicio, escuchar las peticiones del cliente y sentirse plenamente satisfecho.

Conseguir que la gente dé lo mejor de sí misma en las actividades y productos que realiza es el propósito de la calidad personal cuando se busca traspasar la barrera entre sistema rígido al sistema humano y flexible.

Por ejemplo, si las personas de la organización tienen calidad, se encargaran de que todo el proceso de producción se realice lo mejor posible, desde el cuidado de las materias primas, la elaboración

correcta del producto, preservarlo en buen estado a la hora de almacenaje, hasta embarcarlo, etc., y llegue a tiempo en condiciones optimas al cliente.

La motivación será parte fundamental del proceso de calidad personal, para que se pueda capturar el entusiasmo de los trabajadores y estos a su vez den lo mejor de si mismos, respetando la personalidad.y capacidad de cada uno de ellos.

Para que el trabajador no pierda el interés sobre lo que esta realizando debe ser reconocido y recompensado ya sea con algo material o algo simbólico.

Para llegar a obtener una calidad personal de cada uno de nuestros trabajadores se deberá entender primero sus necesidades de cada uno de ellos; para poderlas satisfacerlas y así poder alcanzar niveles mas altos de autorrealización.

3.1 NECESIDADES DE MASLOW Y MOTIVACIÓN DE HEZBERG

MASLOW	HERZBERG
<i>Jerarquía de necesidades</i>	<i>Factores de motivación.</i>
1. Básicas.	1. De mantenimiento o higiene.
▪ Fisiológicas.	▪ Condiciones de trabajo.
▪ Seguridad.	▪ Salario.
▪ Sociales.	▪ Supervisión.
▪ Estima.	▪ Relaciones interpersonales.
	▪ Administración.
2. Crecimiento.	2. De movilización.
▪ Autorrealización.	▪ Realización.
	▪ Reconocimiento.
	▪ El trabajo en sí.
	▪ Progreso.

Maslow.

Según Abraham Maslow, los seres humanos están motivados a satisfacer una serie de necesidades; así cuando ha satisfecho su necesidad primordial surge de inmediato una necesidad superior.

Maslow afirma que el individuo siempre tiene necesidades, su deseo nunca cesara de tal forma que rara vez este se sentirá satisfecho, aunque podría estarlo en un corto tiempo.

Las necesidades de un individuo se pueden clasificar en 5 etapas, según Maslow, las cuales son:

- Necesidades fisiológicas : Incluyen hambre, sed, abrigo, sexo, y otras necesidades indispensables para la supervivencia del ser humano.
- Necesidad de seguridad : Son las necesidades relacionadas con la seguridad y protección tanto material como emocional. Ejem. Estabilidad en el empleo, buen ambiente de trabajo, seguros de vida, pensiones, salud.
- Necesidades sociales : Son las relaciones afectuosas que el individuo desea sentir.
- Necesidad de estima : Se requiere ser conocido, aceptado, respetado.

- Necesidad de autorrealización : Una vez satisfechas las necesidades básicas se encamina a realizar cada vez más el aprovechamiento de todo nuestro potencial.

Herzberg.

- Teoría de motivación e higiene. Se determinó que existen dos factores que afectan la satisfacción en el trabajo, los cuales son: Los motivadores, los cuales incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, y el desarrollo esta a su vez cubre las necesidades de autorrealización y estima; y los factores de Higiene que comprenden las políticas de la empresa como son, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados, estas cubren las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto.

3.2 MOTIVACIÓN

*"Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal"*²²

²² Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall Hiapanoamericana S.A., México, 1994.

La motivación es una de las maneras de alentar al trabajador para que realice y ponga todo su esfuerzo en su trabajo.

La motivación es un aspecto importante dentro de la calidad personal, ya que este permite empujar, persuadir, estimular a los trabajadores para que alcancen los resultados deseados, siendo más creativos y productivos.

El administrador, supervisor, gerente tiene que analizar que es lo que motiva a sus empleados para que se comporten de cierta manera, y estén dispuestos a realizar todo lo necesario con el fin de alcanzar lo planeado.

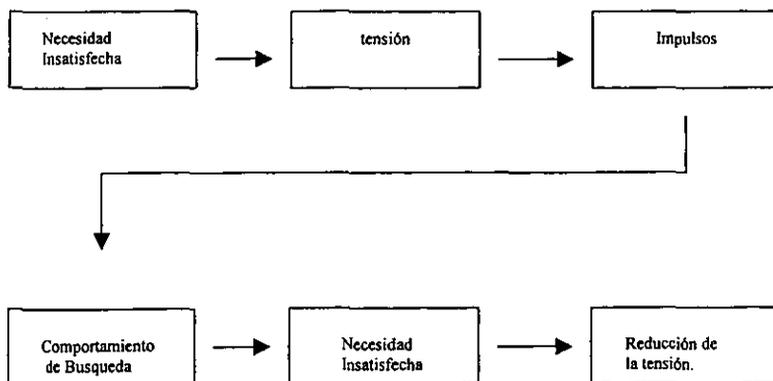
Cada individuo tendrá un factor motivante diferente de acuerdo a su nivel de vida, entorno familiar y cultura en sí, para lograr comprenderlo se tendrá que entender primero sus necesidades para poder satisfacerlas y así lograr persuadir su comportamiento laboral.

Los factores que mantienen la satisfacción son aquellos que conservan la felicidad del trabajador.

Estos factores son cuatro según Herzberg:

1. Los factores ambientales: ruido, temperatura, ambiente de trabajo, en otros.
2. La seguridad: seguridad de empleo y medidas de seguridad en la empresa.
3. Los factores económicos: salario adecuado y prestaciones.
4. Los factores sociales: Relaciones agradables con los compañeros y directivos.

Según Stephen P. Robbins, la motivación se podrá describir como el proceso para satisfacer las necesidades.



La motivación es una forma de mantener nuestros empleados satisfechos logrando las metas u objetivos fijados en cierto periodo, así habrá un equilibrio tanto del empleado hacia la empresa y viceversa. De esta manera podemos decir que el comportamiento humano depende varias veces del medio de trabajo que los rodea, siendo este, uno de los principales puntos que afectan el desempeño del trabajador.

Creemos que la motivación laboral depende de ciertos puntos como son:

- o Buen ambiente de trabajo.
- o Ser reconocido y recompensado.
- o Ser justos en la toma de decisiones.
- o Tener un salario justo dependiendo de la responsabilidad de trabajo.
- o Tomar en cuenta el interés e iniciativa que algunos trabajadores muestran en su trabajo.

Es necesario recordar que cada uno de los puntos anteriores afectarán a cada trabajador de distinta manera; por lo tanto, cada empleado deberá ser tratado de una forma diferente dependiendo de sus necesidades o problemas muy particulares del mismo.

Una persona motivada logrará obtener una mejor autoestima, confianza en si mismo para desempeñar mejor su trabajo, que a su vez tendrá calidad en su persona.

Se dice que cada individuo tiene dos niveles de calidad uno llamado nivel A y otro conocido como el nivel I; el nivel A es conocido como el nivel de calidad que se esta desarrollando en el presente, y el nivel I es aquel deseado por la persona.

Hay ciertos factores que influyen en el nivel A, como son el reconocimiento y las recompensas; según los psicólogos se les llaman strokes, estos pueden influir de manera determinante dependiendo de la persona, hay diferentes tipos de strokes, los cuales son: Físicos, Psicológicos, Condicionales y Espontáneos.

Los factores que influyen en el nivel I son aquellos hábitos que se desarrollan durante nuestro primeros años y por consiguiente los hábitos más arraigados son los que adquirimos de las personas que frecuentemente nos rodean, (padres, hermanos, amigos, maestros).

Además de todo lo anterior el trabajador deberá ser capaz de poner su granito de arena, fijando sus propios objetivos,

autoevaluarse constantemente, aprender de sus errores, tener la convicción de que lo que realiza esta bien hecho,

La calidad de una empresa no solo se refleja en la calidad de sus productos, sino también en la sus empleados, comenzando por el trabajador con el puesto más modesto, hasta en los mas altos niveles de la empresa.

La persona que logre satisfacer sus necesidades, en los diferentes niveles mencionados, podrá poner mas empeño a sus actividades con el afán de perfeccionarlas. En su trabajo será capaz de ser mas participativo, entusiasta, emprendedor, desarrollando mas sus habilidades, obteniendo como recompensa no solo un incentivo económico sino también un reconocimiento ante sus demás compañeros.

Para que una empresa logre sus metas esta deberá tener en cuenta que su principal elemento socio-cliente es su empleado, debiendo tener un trato especial y justo; así, como también compartir de cierta manera sus resultados y utilidades, comprometiéndolo de una manera sutil.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

La personalidad es un conjunto de rasgos físicos, psíquicos y culturales que forman a cada individuo, esto lo hace diferente a los demás.

"La personalidad es la organización dinámica interna del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su forma singular de ajustarse a su entorno".²³

3.3.1 DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

Los factores que determinan la personalidad del individuo son tres:

- Los Factores Hereditarios. Un ejemplo de los factores hereditarios serán: la estatura física, el sexo, el temperamento, los reflejos y la composición muscular; todos ellos definidos en el

²³ Op. cit. Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1994.

momento de la concepción. Todas las características son tomadas de la estructura molecular de los cromosomas de nuestros progenitores, determinando así el físico, el cual dará forma a nuestra personalidad.

- **Los Factores Ambientales.** El entorno en el que se desarrolle el individuo será parte de la formación de su personalidad. Su cultura, las reglas del hogar, el ambiente que establezcan sus amigos, todos ellos modificarán el comportamiento de la persona. Agregando a todos los factores anteriores, el lugar que ocupe el individuo en su familia, de tal forma que el primogénito se desarrollará de diferente manera que sus demás hermanos.

- **La Situación.** La situación en la que se encuentre el individuo afectará notablemente su personalidad, comportándose de manera distinta en cada una de ellas. El individuo tendrá que enfrentar las cosas según se le presenten, modificando así su personalidad en cada situación.

3.4 REGLAS PARA IMPLANTAR LA CALIDAD PERSONAL

- a. Fijar los objetivos personales de calidad.
- b. Establecer su propia cuenta de calidad personal.
- Exigir a si mismo que su actuación este en armonía.
- Saber su nivel de avance dependiendo de su plan de calidad.
- Concentrar esfuerzos durante la siguiente fase.
- Mejorar sus actividades, sin verlas como una obligación , sino como un estilo de vida.
- c. Compruebe la satisfacción de los demás con sus esfuerzos.
- d. Comprobar como la gente que los rodea juzga sus acciones, actuaciones y comportamiento.
- e. Evitar errores.
- f. Realice las tareas con más eficacia.
- g. Utilizar los recursos de la mejor manera.
- h. Involucrarse.
- i. Reforzar constantemente su autodisciplina.
- j. Controle su estrés.
- k. Ser integro.
- l. Exija calidad.

4. CASO PRÁCTICO (BBVA-BANCOMER).

4.1 ANTECEDENTES.

La institución bancaria denominada Bancomer, pretende mantener el prestigio y tradición bancaria que se reconocen en este nombre como resultado de su utilización en una larga y ejemplar historia, digna de gran orgullo. Con la fusión realizada públicamente el 30 de octubre de 2000, al nombre de Bancomer, visualmente se unirá siempre el símbolo BBVA (el cual no se pronunciará) para testimoniar que, el nuevo banco tiene la solidez y respaldo de este grupo financiero internacional del que formamos parte y que transfiere su color corporativo azul para patentar ese reconocimiento.

POLÍTICA DE CALIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN.

En Bancomer estamos comprometidos a realizar un trabajo libre de defectos y otorgar un servicio que supere las expectativas de nuestros clientes.

Esta política hace indispensable que todos comprendamos los requisitos, que desarrollemos la habilidad para prevenir problemas y que hagamos las cosas bien y a la primera.

MISIÓN DEL BANCO.

Para los clientes.

Nuestra misión es nuestra razón de ser: convertirse en la mejor opción para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad en servicios bancarios y financieros con la máxima seguridad y calidad.

Para los empleados.

Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo, así, como obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir, de manera importante, al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

PERSONAL.

Buscar continuamente la motivación de todo el personal fomentando la identificación con nuestros valores, misión, visión y que tenga el perfil requerido para la institución.

CALIDAD / SERVICIO.

Buscar que para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea el elemento distintivo de Bancomer con respecto a la competencia y que nos permita atraer a más clientes.

MERCADO.

Ser la institución bancaria con el más fuerte arraigo en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados que servimos, con presencia selectiva en el extranjero, y liderazgo en la introducción de nuevos productos.

IMAGEN.

Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía al cliente.

ESPIRITU DE SERVICIO.

Hacer todo lo que este a nuestro alcance para responder con agilidad y amabilidad, ya que es la única forma de satisfacer plenamente las expectativas de nuestros cliente y colaboradores.

CREATIVIDAD.

Fomentar un ambiente donde la libre expresión de ideas y opiniones propicie la innovación y el desarrollo.

Bancomer maneja ciertos niveles de calidad los cuales serán mencionados posteriormente; cada sucursal tiene que pasar por un proceso para lograr la certificación de servicio la escala es realizada por el comité de calidad, ya que es quien determina el resultado obtenido por las sucursales y áreas GOS (Gerencia de Operación de Sucursal) visitadas por parte del área de calidad.

La calidad de servicio es una herramienta que nos permite conocer periódicamente la opinión de nuestros clientes acerca del servicio que reciben día con día en sucursal, esta opinión se obtiene mediante una encuesta que se aplica trimestralmente en sucursales a los cliente que acuden a éstas, a solicitar alguna operación o servicio.

(Fig. 4.1)



ENCUESTA DE OPINION TRIMESTRAL SERVICIO COMPAÑIAS TRASLADO DE VALORES

NOMBRE DEL EVALUADOR :	
PUESTO :	SUCURSAL :
MERCADO :	REGION :
COMPAÑIA TRASLADO VALORES EVALUADA :	

De acuerdo a su experiencia y percepción de los servicios que ha recibido durante el último trimestre por parte de la Empresa de Traslado que le atiende; le agradeceremo calificar en una escala del 1 al 10 el grado de cumplimiento en los niveles de servicio convenidos. Sus respuestas nos permitirán definir acciones correctivas y mejorar la calidad de los mismos.

En términos generales, opinaría usted que la calidad del servicio es buena	<input type="text"/>
El personal de seguridad asignado es cortés.	<input type="text"/>
Le solicitan el tarjetón de firmas al personal de la sucursal cuando entregan valores	<input type="text"/>
Es puntual en la entrega de valores (dotaciones)	<input type="text"/>
Es puntual en la recolección de valores (concentraciones)	<input type="text"/>
Es puntual en los servicios especiales de dotación o recolección de valores	<input type="text"/>
Las rutas traen consigo las llaves de acceso al área de transfer	<input type="text"/>
Cuando su remesa rebasa el monto de \$ 900,000. efectúa entregas escalonadas de envases	<input type="text"/>
Le brinda la custodia de 10 minutos a la entrega y recolección de valores	<input type="text"/>
Recibe con oportunidad la actualizaciones al catalogo de firmas vía fax o por el personal de la ruta	<input type="text"/>
De que fecha es el último catálogo de firmas con el que cuenta	<input type="text"/>

<i>Descripción Niveles de Servicios Convenidos con Empresas de Traslado :</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene <u>una hora de tolerancia</u> para la realización del <u>servicio normales de dotación o concentración</u>, a partir del horario programado. 2. La empresa tiene <u>dos horas de tolerancia</u> para la realización del <u>servicio especiales de dotación o concentración</u>, a partir del horario solicitado 3. Invariablemente la unidad deberá ingresar al área de transfer con las llaves de alta seguridad. 4. Entregar remesas escalonadas en intervalos de 30 minutos, cuando la dotación es superior a \$ 900,000.00 5. Brindar custodia de 10 minutos a la entrega y recolección de valores a excepción de la moneda metálica 6. La entrega de moneda metálica se realiza en horario bancario



Grupo Financiero Bancomer, S.A.

ENCUESTA DE OPINION 1999.
DIRECCION DE OPERACION

BANCA COMERCIAL

EJECUTIVO DE CUENTA: FEDERICO CRISOSTOMO GODINEZ

NOMBRE DEL EVALUADOR

REGIONAL EVALUADOR

SECTOR

AREAS ENCUESTADAS (Responsables):

CENTRO NACIONAL DE SERVICIO // J LUIS PICAZO RAMOS
DIVISION SERVICIOS A LA RED # FEDERICO CRISOSTOMO GODINEZ

DIVISION OPERACION CENTRAL # MIGUEL A. SANTIBANEZ LOPEZ
DIVISION ENLACE OPERATIVO Y CORREO DIRECTO # MARTIN SOLIS VIVERO

DIVISION AUTOSERVICIO (CAJEROS AUTOMATICOS) # HUNIBERT TUCH ALEMAN

POR FAVOR CALIFICA LOS SIGUIENTES CUESTIONAMIENTOS DE ACUERDO A TU PERCEPCION DE LAS AREAS DE LA DIRECCION DE OPERACION ANTERIORMENTE DETALLADAS UTILIZANDO LA SIGUIENTE ESCALA

En una escala del 1 al 10 favor de indicar el nivel de cumplimiento en los rubros señalados	DIVISION CENTRO NACIONAL DE SERVICIO			DIVISION SERVICIOS A LA RED		DIVISION OPERACION CENTRAL					DIVISION ENLACE OPERATIVO Y CORREO DIRECTO		DIV AUTOSERVICIO (CAJEROS AUTOMATICOS)					
	ATENCIÓN A SOLICITUDES DE FOTOCOPIAS DE MOVIMIENTOS Y ESTADOS DE CUENTA	CONSEJERÍA Y BONIFICACIONES DE COMISIONES E INTERESES DE CUENTAS DE Ahorro (CUENTA AHORRO, CREDITO, CREDITO, CREDITO, ETC)	ATENCIÓN A RECLAMACIONES DE FRAUDES Y CHEQUES DEVUELTOS	ACLIACIONES TRANSFERENCIA DE FONDOS	PROCESOS DE EFECTIVO	GUARDAVALORES	ACTUALIZACION DE DATOS ADMINISTRATIVOS DE CUENTAS E INTERES	COMISIONAMIENTOS DE CUENTAS E INTERES	DIGITALIZACION DE FIRMAS	PAGO DE SERVICIOS	OPERACIONES DE PAGOS DE VALORES (PUNOS, CHEQUES, Y AHORRO)	TRANSACCIONES DE FONDO (PROBLEMAS DE PAGO INTERBANCARIAS)	ATENCIÓN SOLICITUDES DE CANCELACION DE COMISIONES POR ESTOS PRODUCTOS	ENTREGA DE ESTADOS DE CUENTA	ENTREGA Y RECOLECCION DE VALIAS	TALONARIOS Y TERMINOS BELLADOS	ALERTAMIENTO DE FALLAS Y COORDINACION DE ATENCION DEBIDO	ACLIACIONES ATM
CUAL ES TU PERCEPCION DEL SERVICIO EN TERMINOS GENERALES ?																		
LA ACTITUD DE SERVICIO DEL PERSONAL																		
EL CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DE SERVICIO																		
LA OPORTUNIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS																		
EL APEGO A POLITICAS Y FACULTADES																		
ASESORIA A SUS USUARIOS																		
OBSERVACIONES																		

Glosario de Términos, Encuesta de Opinión Banca Comercial.

AREA Y RESPONSABLE CONCEPTO	DEFINICION	RESPONSABLES
CENTRO NACIONAL DE SERVICIO		
ATENCIÓN A SOLICITUDES DE FOTOCOPIAS DE MOVIMIENTOS Y ESTADOS DE CUENTA	- FOTOCOPIAS DE CARGOS Y/O ABONOS - CORRECCIONES DE MOVIMIENTOS MAL APLICADOS	J. LUIS PICAZO RAMOS SUBDIRECTOR
CORRECCIONES Y BONIFICACIONES DE COMISIONES E INTERESES	- CORRECCIONES DE COMISIONES CUENTAS EJE MAL COBRADAS (SOBREGIROS, MANEJO DE CUENTA). - BONIFICACIONES DE COMISIONES CUENTAS EJE EN BASE A FACULTADES DE FUNCIONARIOS.	
ATENCIÓN A RECLAMACIONES DE FRAUDES Y CHEQUES DEVUELTOS	- INFORMES SOBRE PROCEDENCIA Y PAGO DE ASUNTOS IRREGULARES - ENTREGA DE CHEQUES DEVUELTOS RECLAMADOS O ACUSOS DE RECIBO	
ACLARACIONES TRANSFERENCIAS DE FONDOS	- CAMBIOS DE INSTRUCCIONES DEL ORDENANTE - CORRECCION DE TRANSFERENCIAS MAL OPERADAS	
DIVISION SERVICIOS A LA RED.		
PROCESOS DE EFECTIVO (FRINE GUTIERREZ MENA)	- DOTACIONES Y CONCENTRACIONES DE EFECTIVO - SEGUIMIENTO A DESVIACIONES REPORTADAS A COMPAÑIAS DE TRASLADO DE VALORES - LIMITES DE EFECTIVO (VIAJES SIN SERVICIO Y DEVOLUCIONES)	FEDERICO CRISOSTOMO GODINEZ SUBDIRECTOR
GUARDAVALORES (JOVITA SAUNZ DE YEPEZ)	- DOTACIONES DE CHEQUES DE VIAJERO - AUDITORIAS EN SUCURSALES - CONCILIACION DE CUENTAS DE CAJA	
DIVISION OPERACION CENTRAL		
ACTUALIZACION DE DATOS ADMINISTRATIVOS DE CLIENTES Y CONDICIONAMIENTOS DE CUENTAS EJE (GILBERTO CARO ROBLES)	- ALTA DE CUENTAS NO ACEPTADAS EN EL SISTEMA - CAMBIOS DE ASIGNACION Y/O DE DATOS ADMINISTRATIVOS EN CUENTAS DE CHEQUES - BLOQUEOS Y DESBLOQUEOS DE CUENTAS - CONDICIONAMIENTO DE "NO COBRO DE COMISIONES" O "CAMBIOS DE PRODUCTO"	MIGUEL ANGEL SANTIBANEZ LOPEZ SUBDIRECTOR
DIGITALIZACION DE FIRMAS (ISIDRO CIRNE TOXQUI)	- ACTUALIZACION Y DIGITALIZACION DE FIRMAS DE CLIENTES Y FUNCIONARIOS FACULTADOS - SOPORTE A USUARIOS (ASESORIA A SUCURSALES Y AREAS INTERNAS)	
PAGO DE SERVICIOS (VICTOR M. AGUILAR MADARIAGA)	- PAGOS DE SERVICIOS E IMPUESTOS POR VENTANILLA Y ELECTRONICOS A NIVEL NACIONAL - CARGO AUTOMATICO DE SERVICIOS EN CUENTAS DE CHEQUES	
OPERACIONES ESPECIALES DE VALORES (PLANCOMER) Y AHORRO (F. JAVIER MONTIEL CASILLAS)	- BAJAS ANTICIPADAS, CORRECCIONES Y/O RECHAZOS A ERRORES DE CAPTURA DE INVERSIONES A PLAZO FIJO - DOTACIONES DE CUENTAS NUEVAS DE VALORES - LIQUIDACION DE SALDOS POR CUENTAS CANCELADAS (PLANCOMER INMEDIATO Y DIA SIGUIENTE) Y POR CUENTAS DE AHORRO	

Bancomer, S.A.
DIRECCION DE OPERACION
Glosario de Términos, Encuesta de Opinión Banca Comercial.

AREA RESPONSABLE CONCEPTO	DEFINICION	RESPONSABLE
DIVISION OPERACION CENTRAL		
TRANSFERENCIA DE FONDOS (FRANCISCO DE LA LUZ SORIA) ATENCIÓN DE SOLICITUDES CASH WINDOWS Y TELEBANCO	<ul style="list-style-type: none"> - ENVIO OPORTUNO Y CORRECTO DE ORDENES DE PAGO INTERBANCARIAS. - RECEPCION Y APLICACION CORRECTA Y OPORTUNA DE ORDENES DE PAGO RECIBIDAS DE OTROS BANCOS. - ATENCION A SOLICITUDES DE CORRECCION Y/O BONIFICACION POR COMISIONES CASH WINDOWS, CONCENTRACION INMEDIATA EMPRESARIAL, TELEBANCO Y PAGOS ELECTRONICOS. - NOTIFICACION OPORTUNA DERIVADA POR DEVOLUCIONES DE ORDENES DE PAGO SPEUA. - SOLICITUD MISMO DIA DE ESTADOS DE CUENTA, CHEQUERAS Y ACLARACIONES EFECTUADAS POR USUARIOS DE TELEBANCO Y CASH WINDOWS. 	MIGUEL ANGEL SANTIBANEZ LOPEZ SUBDIRECTOR
DIVISION ENLACE OPERATIVO Y CORREO DIRECTO		
ENTREGA DE ESTADOS DE CUENTA PRECISION DEL SERVICIO	- SE MIDE Y EVALUA LA OPORTUNIDAD DE ENTREGA DEL ESTADO DE CUENTA DENTRO DE LOS NIVELES DE SERVICIO (7* DIA NATURAL DESPUES DEL CORTE). ESTADOS DE CUENTA CON DOMICILIOS CORRECTOS. SE DESCONTAMINAN TODOS AQUELLOS QUE TIENEN: "RETENER", "DOMICILIO CONOCIDO", "APARTADO POSTAL" Y "FUERA DE COBERTURA".	MARTIN SOLIS VIVEROS SUBDIRECTOR
ENTREGA Y RECOLECCION DE VALIJAS PRECISION DEL SERVICIO	- SE CALIFICA Y MIDE LA OPORTUNIDAD DE LLEGADA Y SALIDA DE VALIJAS DE CADA SUCURSAL (VALIJA GENERAL Y PROCESADORA EN BASE AL NIVEL DE SERVICIO) EN BASE A LOS HORARIOS ACORDADOS CON CADA SUCURSAL (LIMITE DE ESPERA 3 MINUTOS)	
TALONARIOS Y TERMOSELLADOS	<ul style="list-style-type: none"> - ENVIO DE DOTACIONES DE TERMOSELLADOS DE CUENTAS NUEVAS Y PLASTICOS DE PLAN 50 - ENVIO DE CHEQUERAS PERSONALIZADAS - ATENCION DE SOLICITUDES DE CHEQUES ESPECIALES - TRAMITE DE ALTA DE CARTAS RESPONSIVAS 	MA GUADALUPE BASTIDA BRISEÑO GERENTE
DIVISION AUTOSERVICIO (CAJEROS AUTOMATICOS)		
ACLARACIONES ATM's (JUAN ROCHA MIRANDA)	- RESOLUCION DE INCONFORMIDADES DE CLIENTES DE BANCA COMERCIAL EN OPERACIONES DE REALIZADAS EN CAJEROS AUTOMATICOS BANCOMER Y/O DE OTROS BANCOS.	HUNIBERT TUCH ALEMAN DIRECTOR
ALERTAMIENTO DE FALLAS Y COORDINACION DE ATENCION DIBOLD (RAMON GONZALEZ POPOCA)	- INFORMAR A SUCURSALES SOBRE LA PRESENCIA DE FALLAS EN SUS ATM's, BRINDAR ASESORIA EN MATERIA TECNICA Y OPERATIVA DEL CAJERO Y COORDINACION DE SERVICIOS POR PARTE DE DIBOLD	

El proceso a seguir es el siguiente: Una vez que la sucursal aprueba la visita de certificación, se hace acreedora a la Bandera Q, que es colocada en el patio de la sucursal, como símbolo de que es una de las mejores sucursales de la Red.

Posteriormente se realizan visitas de mantenimiento, las cuales se efectúan cada 6 meses aproximadamente, si la sucursal al momento de ser visitada por el área de calidad no cumple con algún requisito recibirá una amonestación; la sucursal Q que reciba dos amonestaciones automáticamente perderá la Bandera Bancomer Q.

NIVELES DE CALIDAD.

- PIN VERDE. Es aquella sucursal que aprueba la primer visita de mantenimiento.

- PIN DE PLATA. Es aquella sucursal que aprueba la segunda visita de mantenimiento.

- PIN DE ORO. Es aquella sucursal que aprueba la tercer visita de mantenimiento.

- MONEDA VALOR " Q ". Es la sucursal que aprueba la cuarta visita de mantenimiento.

Existen un estándar de calidad dentro de Bancomer, por lo tanto es status NOK (Not Okay) es otorgado a sucursales que no cumplan con algunos de los siguientes requisitos como son:

1. Calificación del área de cumplimiento mayor a 75.
2. Capacitación: por lo menos el 75% del personal debe obtener una capacitación mayor a 85 puntos.
3. Apego a políticas y procedimientos en:
 - ✓ Apertura de cuentas.
 - ✓ Prevención de lavado de dinero.
 - ✓ Arqueo a caja principal.
 - ✓ Negociación y pago de cheques.
 - ✓ Operación con Casas de Cambio.
4. Certificado de calidad en el servicio.
5. Disponibilidad de cajeros automáticos mayor al 90%.
6. Consistencia entre la auto evaluación que realiza el gerente y la revisión del cumplimiento.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

4.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para obtener la información se procedió de la siguiente manera: observar las relaciones internas y realizar encuestas personales con cada uno de los miembros de la sucursal bancaria.

La investigación es realizada en una sucursal del área metropolitana zona norte, la cuál consta de 18 miembros y su estructura es la siguiente:

- ✓ Gerente.
- ✓ Subgerente.
- ✓ Ejecutivos Sr. (2).
- ✓ Ejecutivo Jr.
- ✓ Atención a clientes.
- ✓ Supervisor de Cajas.
- ✓ Cajero principal.
- ✓ Cajero de operaciones especiales. (Dimsas) (3)
- ✓ Cajeros Universales. (7).

DIAGNOSTICO:

En la sucursal se observa mucho descontento con el gerente y subgerente, ya que no existe comunicación suficiente, hay autoritarismo, no se reconoce el esfuerzo del personal a su cargo. El 70% del personal, confirmó lo observado anteriormente, siendo el total del personal operativo, por lo que es la parte más afectada dentro de la sucursal.

Además se percibe un ambiente de trabajo muy tenso, ya que la gerencia se preocupa más por la productividad, que por el cliente especial (empleado), ya que este último es el que tiene el contacto directo con el cliente.

El problema viene desde la alta gerencia ya que las personas que ocupan el puesto de cajero universal además de realizar sus 200 operaciones diarias deberán realizar 25 ventas exitosas al mes, para tener derechos al 100% de incentivos. Es importante mencionar que dentro de la sucursal existen tres ejecutivos los cuales su responsabilidad primordial es vender (abarcar más mercado), ofreciendo los productos y servicios que la banca ofrece.

Se encontró que el gerente, se siente con la autoridad de organizar la vida personal de cada uno de sus empleados, disponiendo de su tiempo fuera del horario de trabajo, con el motivo de comunicar alguna información importante, por lo que la mayoría de veces toma él sólo la decisión, de qué día y a qué hora realizar las juntas dependiendo de sus asuntos personales y de trabajo.

Como podemos observar el gerente y subgerente que son los altos directivos dentro de la sucursal no tienen la capacidad de manejar a la gente, por medio de las encuestas realizadas entre el área operativa (cajeros universales, cajeros de operaciones especiales, cajero principal, supervisor de ventanilla), se verifico la ausencia de liderazgo; ya que la manera de trabajar de ellos es presionando a la gente, pensando que obtendrán buenos resultados , pero no se dan cuenta que de esta manera lo único que logran es el desinterés de su personal con respecto a la tarea que esta realizando.

Hay ciertos aspectos dentro de la sucursal mínimos pero que molestan a los empleados, como son: la falta de incentivos, el poco tiempo para comer y la falta de libre expresión en asuntos relacionados a la sucursal.

La manera en que se expresa el gerente hacia su personal es bastante frívola, a él no le interesa si sus empleados esta bien con su

familia, si tienen serios problemas, lo único que le interesa es lograr las metas propuestas cada mes sin importar como. Lo que se pudo observar, es que si alguno de sus empleados tiene una emergencia, ya sea permiso para faltar o salir justo al cierre de la sucursal, - este es negado la mayoría de veces por el gerente (un 85% de veces), ya que dice que es una falta de responsabilidad y que no hay motivo alguno para ausentarse de sus labores.

Hay mucha Injusticia y favoritismo dentro de la sucursal, sin mencionar la falta de respeto ante el tiempo de los demás, se les da preferencia a personas específicas (3 empleados), dependiendo el trato que esas personas le de tanto al gerente como al subgerente. Para ellas si hay permisos, de todo tipo y las responsabilidades que le corresponden son asignadas a otra persona.

4.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Como podemos darnos cuenta en la sucursal existe un servicio a clientes inadecuado, en las encuestas realizadas cada trimestre nos da como resultado, que 5 personas de cada 20 salen insatisfechas, con el servicio que les brindan, observando que las quejas que existen son contra todo el personal y en algunas ocasiones estas quejas son dirigidas única y exclusivamente al comportamiento y trato que les da el gerente; ya que la falta de capacitación en él y en el personal hacen

imposible ofrecer una calidad de servicio, quedando insatisfechas ambas partes cliente ↔ trabajador.

Se encontró también el resultado de una mala motivación y comprensión hacia los empleados, esto se refleja en el mal servicio a clientes; por lo tanto los empleados realizan sus labores de mala manera, ya que ellos no pueden expresarse libremente en asuntos relacionados con la sucursal.

Esto nos indica que no hay una metodología definida y única de trabajo, todo se realiza de acuerdo al gusto subjetivo del gerente.

En este caso el mal manejo de la gerencia crea un desequilibrio dentro del mismo ambiente laboral, por lo tanto el gerente tiene que ser un buen líder para lograr las metas establecidas sin un mayor esfuerzo e inconformidad de los empleados. Ya que por ejemplo en esta sucursal en la ausencia de algunos de los directivos, el personal trabaja con tranquilidad y realizando sus tareas adecuadamente en un menor tiempo y logrando obtener mejores resultados.

La gran responsabilidad cae en el gerente (líder) este debe regular el poder y su temperamento, teniendo un amplio criterio ya que debe confiar en su carácter, aceptando sus errores y virtudes, conservando la equidad, ganando el cariño de sus empleados, así como también logrando sus metas en un menor tiempo.

4.4 CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Se confirmo que la hipótesis planteada al principio de la investigación fue acertada, por lo tanto, el gerente necesita capacitación de dirección de personal para poder lograr los objetivos deseados de la sucursal, esta deberá ser constante y posteriormente expandirla por todos los gerentes de la institución bancaria, de esta manera se podrá lograr un empresa financiera con personal capaz de brindar un servicio de calidad.

4.5 PROPUESTA.

BBVA-Bancomer es una empresa líder en México, lo cuál se propone ser una empresa con liberación de potencial humano, el fortalecimiento de liderazgo, trabajo en equipo, reducción de costos, la elevación de la calidad de servicio, con el fin de conservar un mercado fijo e inclusive creciente.

Para ello es necesario resolver cada uno de los problemas que se encuentran en cada una de las sucursales.

En la sucursal investigada se encontraron ciertas deficiencias, las cuales exigen tener una solución que sea capaz de mejorar la calidad de servicio, que tenga ciertos lineamientos bien dirigidos a los problemas específicos de la sucursal.

Lo que se propone es capacitar al gerente y subgerente en técnicas de dirección de personal, por medio de cursos de calidad, donde se ilustren conceptos de la autorrealización y la autoestima, las necesidades sociales, de seguridad y las fisiológicas, en donde se muestre como se da el movimiento de las relaciones humanas y posteriormente capacitar a todo el personal.

También donde se presenten ideas sobre los accionistas, el profesional y los clientes internos y externos, el trabajo en equipo, la calidad, la productividad, el autocontrol, los problemas, la conformidad, los procedimientos operacionales y la instrucción técnica.

Así mismo el banco debería tener un incentivo adicional hacia el personal, que labora en las sucursales, de acuerdo a los niveles de calidad obtenidos, como son: PIN VERDE, PIN PLATA, PIN DE ORO, MONEDA VALOR Q, de esta manera motivaría a sus empleados día con día a obtener el nivel de calidad siguiente.

De tal manera de integrar a todo el personal, haciéndolos sentir como socios de la misma institución, siendo un equipo de trabajo unido, fijando metas las cuales sean realistas de ambos lados y no delegando las responsabilidades de los demás a otros.

Estos cursos se pueden impartir por medio de una empresa externa a la misma institución, la cual se dedique única y exclusivamente a la capacitación de personal en cuanto su nivel de autoestima, y demás conceptos mencionados anteriormente, con el propósito de elevar la competitividad.

Una de las alternativas es un programa de calidad personal que conste de 5 sesiones en las que se combine aspectos de control de calidad, estudio de las necesidades y motivaciones del ser humano, así como la personalidad del mismo; verificando los avances y asesoría para la buena implantación del programa, en él participarán el líder de la empresa (el gerente) y un colaborador (subgerente), así como los subordinados, de tal manera que se integren en un equipo unido.

Logrando con esto, fijar los valores más significativos de una persona, los cuales son: la voluntad, actitud y calidad que conforman el bien ser; la inteligencia y capacitación son parte del bien saber; la habilidad y el entrenamiento integran el bien hacer y por último la recompensa honesta que es el bien tener.

Una vez concluido el programa será conveniente tener una mesa redonda cada semana, para discutir las quejas y problemas que se hayan suscitado con los clientes, logrando obtener una buena comunicación de cliente-empleado, para poder ofrecer un mejor servicio en el cuál el cliente tenga un espacio para expresarse, siempre y cuando estas reuniones sean dentro del horario de trabajo, para no afectar la actitud e interés de los empleados.

CONCLUSIONES

La razón por la cual se me hizo importante mencionar, qué es la administración, así como el proceso administrativo, es que éstas, son la base de toda tarea a realizar, de esta manera se podrán ejercer en un menor tiempo y lo mejor posible.

La calidad es una de las cualidades que quisieran tener todas las organizaciones en sus productos o servicios, siendo una mejor alternativa para atraer y mantener al mercado. La calidad personal es la base para lograr la calidad total, por tal motivo es de gran utilidad para todas aquellas empresas que quieren tener éxito, ya que su elemento principal es el factor humano; teniendo aún personal de calidad lo demás se va dando por sí solo.

En conclusión podemos decir que la calidad personal es muy importante para todo tipo de empresa, sin importar el giro en el que se desarrolle, ya que el factor humano es el único capaz de mejorar, crear e innovar, así como determinar el fracaso o éxito de toda organización, siendo que la responsabilidad de la alta dirección (gerente) es la de encontrar y desarrollar el talento y la creatividad, innato a todo ser humano, a través de su educación, capacitación y entrenamiento.

Se encontró que dependiendo el estado de ánimo de cada individuo, será el rendimiento de sus labores. Los valores de cada individuo serán primordiales en el empeño y dedicación hacia su trabajo.

Teniendo a una persona con calidad (esto es con valores, principios y motivado para dar lo mejor de sí), se obtendrá el total rendimiento de la misma, que dará como resultado un mejor servicio, el cual será de la misma calidad con la que cuenta el personal de la sucursal.

Al ofrecer un servicio con calidad nos lleva a tener un mercado fijo y creciente, así mismo se verán reflejados en la disminución de quejas y problemas con el cliente, logrando una mejor aceptación del personal.

Las empresas que mayor inversión realicen en el factor humano, sin lugar a dudas, serán las que tienen probabilidades de sobrevivir y ser competitivas en este nuevo siglo.

Aún con la fusión que el banco realizó el pasado 30 de octubre del 2000, se tendrá que establecer y mantener una calidad de servicio lo mejor posible, ya que ésta es realizada con el fin de abarcar más mercado dentro y fuera del país, por lo tanto deberán poner atención en la calidad de su personal. Siendo de gran utilidad la propuesta realizada como consecuencia de la investigación, aún cuando cambien o no los estatus de calidad establecidos en la institución bancaria.

BIBLIOGRAFÍA

Alvear Sevilla Celina.
Calidad Total.
Edit. Limusa, México 1994.

Anda Gutiérrez. Cuauhtemóc
Administración y Calidad
Edit. Limusa, México 1995.

A.V. Feigenbaum.
Control Total de la Calidad.
Edit. Continental, México 1991.

Cantuú Ricardo.
Las Etapas del Desarrollo Administrativo.
Edit. Diógenes, México 1984.

E.L. Grant R.S. Leavenworth
Control Estadístico de Calidad.
Edit. CECSA, México 1989.

Fernández Arena José Antonio
El Proceso Administrativo.
Edit. Diana, México 1989.

Froman Bernard.
El manual de la Calidad.
Edit. Publicación Técnica, México 1993.

Gilles Legault LA.
Alcanzar la Calidad Total.
Edit. Trillas, México 1992.

González González Carlos.
Control de Calidad.
Edit. McGrawHill, México 1995.

Guajardo Garza Edmundo.
Administración de la Calidad Total.
Edit. Pax. México 1987.

Hernández y Rodríguez Sergio, Nicolas Ballesteros.
Fundamentos de Administración.
Edit. Nueva Interamericana, México 1990.

Ishikawa Kaoru.
Introducción al Control de Calidad.
Edit. Díaz de Santos, México 1989.

Ishikawa Kaoru.
¿Qué es el Control Total de Calidad?
Edit. Norma, México 1991.

Laboucheix Vicent.
Tratado de la Calidad Total Tomo I.
Edit. Limusa, México 1994.

Martínez Silva, Marco y Otros.
Diccionario de Política y Administración Pública,
Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas
y Administración Pública. México 1978.

Münch Galindo y García Martínez.
Fundamentos de la Administración.
Edit. Trillas, México 1982.

Münch Lourdes.
Más allá de la excelencia y de la Calidad Total.
Edit. Trillas, México 1992.

Palom Izquierdo Francisco Javier.
Círculos de Calidad.
Edit. Marcambo, México 1987.

Pichardo Pagaza Ignacio.
Introducción a la Administración Pública en México.
Vol. II INAP, México 1984.

Reyes Ponce Agustín.
Administración Moderna.
Edit. Limusa, México 1995.

Reyes Ponce Agustín.
Elementos de la Administración.
Edit. Limusa, México 1993.

Reza Trosino Jesús Carlos.
El Empresario Hábil.
Edit. Ecasa, México 1993.

Robbins Stephen.
Administración Teoría y Práctica.
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1987.

Robbins Stephen
Comportamiento Organizacional.
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994.

Tavera Escobar Francisco.
Reflexiones para la dirección de empresas.
Edit. INP, México 1994.