

48



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

296392

RECURSOS HUMANOS: COMO MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA INSTITUCION BANCARIA MEDIANTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JESUS GABRIEL GRACIAN SANDOVAL

ASESOR: M.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA



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.

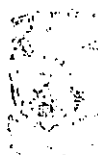


UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

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:

Recursos Humanos: Como mejorar el servicio al cliente de una Institución

Bancaria mediante la cultura organizacional.

que presenta el pasante: Jesús Gabriel Gracián Sandoval

con número de cuenta: 9002583-9 para obtener el título de

Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 2 de marzo de 2001

MODULO

PROFESOR

FIRMA

IV

M.A. Maria Teresa Muñoz García

II

M.A. José Vili Martínez Gonzalez

I

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la gracia de vivir e iniciar un nuevo ciclo en mi vida por protegerme y darme la luz en el camino, y permitirme terminar un objetivo mas, gracias por todo dios mío. Gracias también, a San Judas Tadeo por cuidarme y ayudarme en todo momento, por que nunca me has abandonado, gracias.

A MIS PADRES

Por darme la vida, por ser mi guía y mi fortaleza, por cuidarme y darme su amor en todo momento a pesar de todo incondicionalmente, por todo eso y mucho mas, gracias papas.

A MI ESPOSA

Por su apoyo, amor y comprensión, porque sin su compañía e impulso hubiera sido mas difícil cumplir mi objetivo.

A MIS HERMANOS

Por su apoyo y confianza, por sus consejos y compañía, gracias por todo, Martita, Rosy, Ale, Liz y Claus.

A MIS SOBRINOS Y CUÑADOS

A mis sobrinos por compartir su alegría, Javi, Carlitos, Naye, Sami, Dani, Coqui, Sayuri. A mis cuñados por su apoyo Adriana, Arturo y Javier.

A LA UNAM

Por brindarme la oportunidad de formar parte de ella, brindarme las instalaciones, por formarme profesional y humanamente.

INDICE	Pág.
PROTOCOLO	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.1 Concepto	3
1.2 Características básicas del DO	4
1.3 Proceso de DO	6
1.4 Objetivos del programa de DO	8
1.5 Importancia del DO	9
1.6 Beneficios y limitaciones del DO	10
1.7 Valores en el DO	12
 CAPITULO 2	
 CULTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 Concepto de cultura	13
2.2 Concepto de cultura organizacional	13
2.3 La escuela de Cultura Organizacional	14
2.4 Funciones	22
2.5 Características	23
2.5.1 Puntos clave para una Cultura Organizacional de éxito	25

2.6 Importancia de la Cultura Organizacional	26
2.6.1 Cultura dominante y subculturas	27
2.6.2 Como aprenden los empleados la cultura	28
2.7 Como cambiar una cultura	30
2.8 Como el Desarrollo Organizacional Influye en la Cultura Organizacional	31

CAPITULO 3

SERVICIO AL CLIENTE

3.1 Concepto de servicio	33
3.2 Importancia	34
3.3 Servicio material y servicio personal	35
3.3.1 Estrategia de servicio	37
3.3.2 Triángulo de servicio	39
3.4 Cliente	43
3.4.1 Conocer al cliente	44
3.4.2 Necesidades del cliente	45
3.4.3 Momento De la verdad	48
3.5. Interfaces del cliente	49

CAPITULO 4

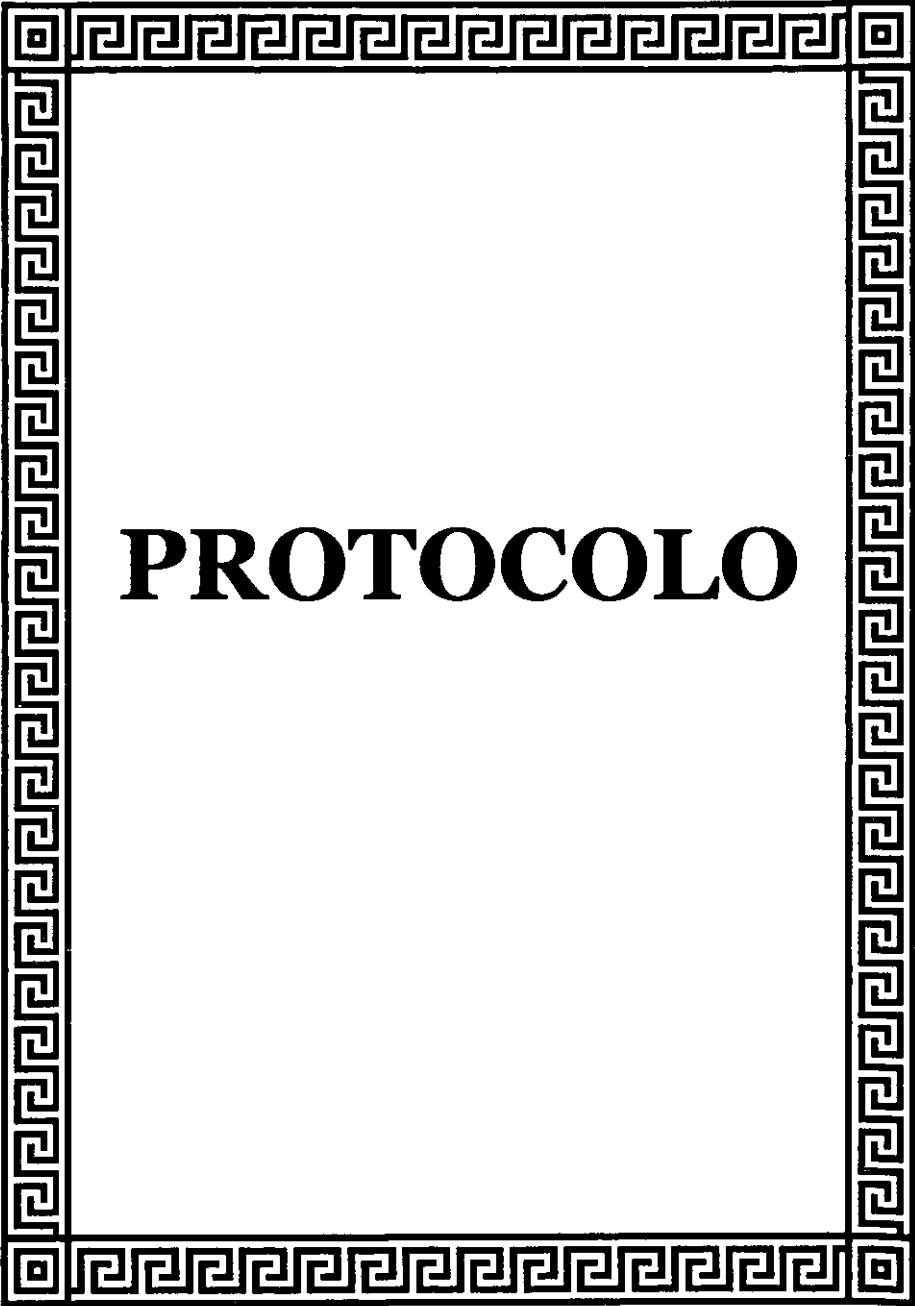
INSTITUCION BANCARIA

4.1 Sistema financiero Mexicano	53
4.2 Estructura Actual del Sistema Financiero mexicano	54

4.3. Origen de los Bancos	55
4.4 Los Bancos en México	58
4.5 Los bancos en la Revolución Mexicana	62
4.6 Reestructuración Bancaria y monetaria	63
4.7 La Banca Especializada	64
4.8 Instituciones de Banca Múltiple	66

CASO PRÁCTICO

Antecedentes	68
Historia y Propietarios	69
Cultura Organizacional	72
Misión y Visión	73
Valores	75
Conformación del GFB	76
Situación Actual	77
El Quehacer Bancario	77
Problemática	79
Diagnostico	81
Cuestionario	82
Graficas	84
Propuesta	94
Diagrama	97
Conclusiones	98
Bibliografía	101



PROTOCOLO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una institución bancaria es de vital importancia el servicio al cliente, siendo este la parte principal del negocio, de tal forma que depende del servicio que se proporcione en una institución bancaria para tener éxito o no tenerlo.

En la mayoría de los bancos los clientes frecuentemente se disgustan por el servicio prestado, ya sea por una razón u otra, el cliente continuamente no queda satisfecho.

Teniendo en cuenta que el cliente es lo más importante en un negocio, debemos preocuparnos por sus necesidades específicas y brindarle siempre la solución más viable y rápida en su atención.

Presentándose en gran medida es problema, por falta de una cultura en los empleados de la institución, en el servicio al cliente, ya que estos son los que tienen el contacto directo con dicho cliente, es decir emplear formas dentro de las cuales el empleado conozca cada una de estas partes.

Sabiendo los objetivos y metas de dicha institución, su misión y visión creando en el empleado un conocimiento amplio de lo que es un mejor servicio al cliente, proporcionando así la mejor forma de atender al cliente, ya sea con una sonrisa, además de la resolución de sus requerimientos rápidamente y desde el principio.

Al cliente que se le escucha, respeta, conforta y también se le atiende su operación o duda, regresa además de promover el buen servicio de la institución.

Entonces el empleado debe ponerse la camiseta y querer a la institución como propia, de ser así, este estará seguro de lo que realiza en su trabajo, con un buen ambiente laboral, sabiendo canalizar al cliente a otra área cuando así se requiera y disfrutará de sus funciones, puesto que las tareas las realiza con agrado y resultan mejor.

Por lo cual es necesario formar al empleado desde que se integra a la institución, con relación a la cultura que en esta exista, y adentrarlo a las múltiples situaciones que pueden presentarse y así saber brindar el servicio que se requiere siempre y en todo momento desde la primer ocasión.

Conociendo así todos y cada uno de los empleados sus responsabilidades y facultades como consecuencia de dicha formación además de estar satisfecho en con su trabajo y en las condiciones adecuadas para que el negocio funcione bien, por lo que, ¿podrá el empleado brindar un mejor servicio, si existe en la institución una cultura bien definida y conocida por todos y cada uno de ellos?

OBJETIVO GENERAL

Promover un mejor servicio al cliente a través de la cultura organizacional de la institución bancaria

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las causas principales de no conocer la cultura organizacional de la institución bancaria.
- Especificar el momento adecuado en que el empleado desarrolle esa cultura para brindar un mejor servicio al cliente.
- Determinar la forma en que el empleado conozca la cultura de la institución para brindar el servicio que se requiere.

J U S T I F I C A C I O N

Toda institución bancaria su objetivo principal es brindar un servicio, en donde interviene el cliente que es lo que nos permite sobrevivir dentro de la competencia.

La mejor forma de ser competitivo dentro del mercado es teniendo un personal de calidad, y para poder lograr esto la institución debe encargarse de formar a todos sus integrantes.

Para esto debe establecerse, las formas de trabajo, así como sus políticas de servicio, por lo cual me interesa trabajar sobre este punto tan importante, que es el servicio al cliente, haciendo mención de que para lograr esto, debemos tener una cultura organizacional bien definida y conocida por todos.

El empleado debe conocer las metas de la institución, el ambiente y su proyección, también mencionar que debe saber sus responsabilidades, los valores que existen dentro del entorno de dicho organismo, del mismo modo y en forma continua brindarle las herramientas necesarias para poder trabajar con entusiasmo, teniendo en cuenta el lugar, las condiciones, el ambiente, y crear en el múltiples valores y requisitos para brindar el servicio que se desea.

Además de que con esta formación el empleado, es competitivo y se proyecta para un crecimiento interno y externo, como persona y como trabajador dentro de la institución, de esta manera podrá sentirse parte fundamental dentro de esta, así lograr estar siempre a la vanguardia con respecto a la competencia, y hacerse dueños absolutos del mercado del que formen parte.

Por eso la importancia de investigar, para proponer una forma más adecuada de introducir esta cultura en la institución bancaria como solución para que el servicio al cliente sea mejor, ya que la satisfacción del cliente es la otra mitad de nuestro trabajo.

H I P O T E S I S

Si el empleado tiene una cultura organizacional adecuada, a los procesos de trabajo conociendo la institución, entonces brindará un mejor servicio al cliente siempre y en cualquier momento.

INTRODUCCIÓN

A través del paso del tiempo las Instituciones Financieras han sufrido varios cambios en su forma de funcionar, más aun en estos tiempos que se viene la introducción de nuevo capital, independientemente de esto no debemos de olvidar el servicio al cliente sigue siendo el principal objetivo de esta institución.

Por esto en la investigación, se estudiara a fondo la estructura y la forma de desarrollo, que tienen los trabajadores de esta, tomando en cuenta sus actitudes de servicio.

Por lo que en el capitulo uno se conocerá el estudio del desarrollo organizacional, sus elementos, proceso e importancia que esté tiene para formar una cultura de servicio en los empleados de la institución.

Posteriormente dentro del capitulo dos, se tratarán algunos conceptos de cultura organizacional en así, como el proceso de formación de una nueva cultura, ya que esta forma parte del desarrollo propio de una institución.

Una vez definido el desarrollo que debe tener toda institución para su buen funcionamiento, se identificaran algunos elementos para tener una cultura de servicio, induciendo hacia el servicio al cliente, como se menciona en el tercer capitulo del presente trabajo en donde se toman todos los puntos importantes, que engloban el servicio al cliente, para que el empleado tenga conocimiento de sus funciones cotidianas.

Por ultimo en el capitulo cuatro hace mención de lo que es el Sistema Financiero Mexicano y la historia de la banca en México, así como sus funciones

y lo más sobresaliente en los últimos años, para que de esta forma tener un enfoque concreto de lo que es el estudio del presente trabajo.

En el caso practico se logra identificar, las principales causas o razones por lo que en esta institución no se tiene una cultura de servicio, y la propuesta que hago para mejorar el servicio al cliente se hará mediante la modificación de la Cultura Organizacional de esta Institución.



CAPITULO UNO

1.1 CONCEPTO

El cambio es lo más sobresaliente en el mundo en que vivimos, todos y todas las organizaciones día a día estamos en constante cambio, ya que el mismo ambiente que nos rodea tanto en su entorno económico, social, cultural y humano exige este cambio para subsistir.

Es por esta razón por la cual es importante entender en primer lugar lo que es Desarrollo Organizacional y empecaré por citar algunos conceptos.

Desarrollo Organizacional; es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Warren G. Bennis

Desarrollo Organizacional, es una estrategia de reeducación dirigida a modificar los sistemas de creencias, valores y actitudes de la organización, de tal forma que esta pueda adaptarse al ritmo acelerado de cambio tecnológico, en nuestro entorno industrial y en la sociedad en general, también incluye la reestructuración formal de la organización que se suele iniciar facilitar y reforzar por medio de cambios normativos y conductuales.

Alexander Winn

Una definición algo más amplia del **Desarrollo Organizacional** dice, es un proceso planeado, dirigido y sistemático para cambiar la cultura, los sistemas y la conducta de una organización, a fin de mejorar su eficacia en la solución de problemas y el logro de objetivos.

James L. Gibson

1.2 CARACTERISTICAS BASICAS DEL D O

Dentro del desarrollo Organizacional se presentan características básicas que a continuación mencionare ¹, con el fin de entender mejor su significado:

Primero, es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, entre las estrategias hay enormes diferencias, en algunos casos, como en el ejemplo de retroinformación, no se usa nada más complicado que un cuestionario y una discusión de grupo.

El Desarrollo Organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

La **segunda** característica consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

¹ WARREN BENNÍS, Desarrollo Organizacional, Ed Fondo Educativo Interamericano, México 1975; Pag 13

La tercera característica es que el Desarrollo organizacional, se basa en una estrategia educativa, que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado, así se usa mucho la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, para generar datos de público conocimiento y experiencia que constituyen la base para la planeación y acción.

La cuarta característica, los agentes de cambio son en su mayoría extraños al sistema-cliente, es decir agentes externos, pero no exclusivamente en las primeras fases de realización de cualquier programa de Desarrollo Organizacional, se considera indispensable un agente externo del cambio.

Donde el agente de cambio casi siempre es un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano, y es natural que considere los aspectos humanos, como los más comprensibles.

Quinta característica , el Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente, colaboración es una palabra difícil de definir con precisión, pero implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.

La sexta característica, consiste en que los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes.

La séptima característica es que los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía, las metas que se persiguen más son:

1. El mejoramiento en la competencia interpersonal.
2. Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
3. Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos.
4. Desarrollo de una Administración por equipos, es decir la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
5. Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos, buscando métodos más racionales y abiertos para solucionar conflictos.

1.3 EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO es un proceso complejo, que por lo regular se lleva un año o más en una organización, y suele continuar en forma indefinida, es necesario contar con el apoyo de la alta gerencia, el proceso que mencionare a continuación es completo², los pasos son los siguientes:

² NEWTON MARGULIES, Desarrollo Organizacional, Ed Diana, México 1990, Pag 238

-
- ❖ **Diagnostico Inicial**, la alta dirección se reúne con el asesor para determinar el programa de DO que se necesita, en esta fase este asesor busca información con varias personas de la organización.
 - ❖ **Recopilación de datos**, se realizan encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales, por lo regular el asesor se reúne con empleados en lugares alejados, con el fin de establecer mayor confianza.
 - ❖ **Retroalimentación de datos y confrontación**, se organizan grupos de trabajo para analizar los datos recabados, para mediar entre si las cuestiones en las que están en desacuerdo y para establecer prioridades para el cambio.
 - ❖ **Planeación de acción y resolución de problemas**, los grupos usan los datos para formular recomendaciones específicas para el cambio, los problemas deben ser reales dentro de la organización, incluyen quien es responsable y cuando debe darse por termina la acción.
 - ❖ **Estructuración de equipos**, aquí se alienta al personal para que trabaje en conjunto, también ayuda a ver el valor de las comunicaciones abiertas y la confianza para mejorar el funcionamiento del grupo, el desarrollo de equipo se verá más impulsado si gerentes y subordinados trabajan juntos como un equipo en las sesiones de DO.
 - ❖ **Desarrollo Intergrupala**, después de estructurar equipos a los grupos pequeños, se puede intentar lo mismo entre grupos de mayor tamaño compuestos de varios equipos.

- ❖ **Evaluación y análisis subsecuente**, el asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de su trabajo de DO y a desarrollar trabajos adicionales en los campos que se requieren otros resultados.

1.4 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de Desarrollo Organizacional varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas de la organización, por regla general se revela cierto número de objetivos, estos son consecuencia de problemas muy comunes a las empresas ³:

1. Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
2. Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de los grupos unos con otros, en lugar de ocultar los problemas barriéndolos debajo de la alfombra.
3. Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
4. Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.

³ WARREN G. BENÍS, Desarrollo Organizacional, Ed Fondo Educativo Interamericano, México 1975 pg24

5. Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.
6. Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan, las soluciones sinérgicas son las creativas es decir, en las que dos más dos representa más que cuatro, y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, que a los conflictos.
7. Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.

En medida de que estos objetivos se cumplan, de acuerdo a la situación o problemática el programa de DO que se emplee tendrá un mejor resultado.

1.5 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El constante cambio al que nos enfrentamos, es muy importante ya que en muchas ocasiones no lo enfrentamos adecuadamente, por ejemplo el cambio en el tamaño y movimiento de la población, el cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, relaciones humanas, entre estudiantes y profesores, entre trabajadores y patrones, entre generaciones, cambios muy violentos en ocasiones.

El ritmo, acelerado en forma casi increíble, de los cambios que se operan en nuestra sociedad, ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales, que se encuentran no solo a innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino

También a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

Es entonces en donde radica la importancia del desarrollo organizacional ya que es necesario adaptarse día a día a los cambios que se presente en la organización de acuerdo a la evolución normal de esta.

Es por eso que cuando se presente un programa de DO, en alguna organización es importante tener en cuenta que la efectividad de este será relativa al grado de interés que se tome a dicho cambio.

Tomando en cuenta que la organización debe estar al nivel competitivo dentro del mercado al que pertenezca, es necesario que se desarrolle como institución, que se desarrollen sus empleados y su tecnología, así como sus sistemas de trabajo.

1.6 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL DO

El Desarrollo Organizacional es un método de intervención muy útil, su principal ventaja es que trata del manejo del cambio en la organización completa o una unidad importante de la misma, de esta manera logra mejoras más ampliamente difundidas, hay otros beneficios que incluyen el mejoramiento en la motivación, la productividad, la satisfacción, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

También tiene factores negativos reducidos tales como ausencias y rotación en el empleo, conformismo, miedo al posible fracaso, entre otros, a continuación se muestra un cuadro con dichos beneficios y limitaciones del DO ⁴ :

BENEFICIOS

- Cambio en toda la organización
- Mayor motivación
- Productividad incrementada
- Mejor calidad en el trabajo
- Mayor satisfacción en el empleo
- Trabajo en equipo mejorado
- Resolución más adecuada de conflictos
- Dedicación a los objetivos
- Mejor disposición al cambio

LIMITACIONES

- Requisitos de tiempo sustanciales
- Erogaciones importantes
- Resultados demorados
- Posible fracaso
- Posible invasión de la intimidad
- Posibles trastornos psicológicos
- Conformismo potencial
- Posible ambigüedad conceptual

Después de que se pone en práctica un programa de DO, en una organización se observan mejoras estadísticamente importantes en lo relativo a confianza, ambiente de apoyo, dedicación a los objetivos y otras condiciones de clima organizacional.

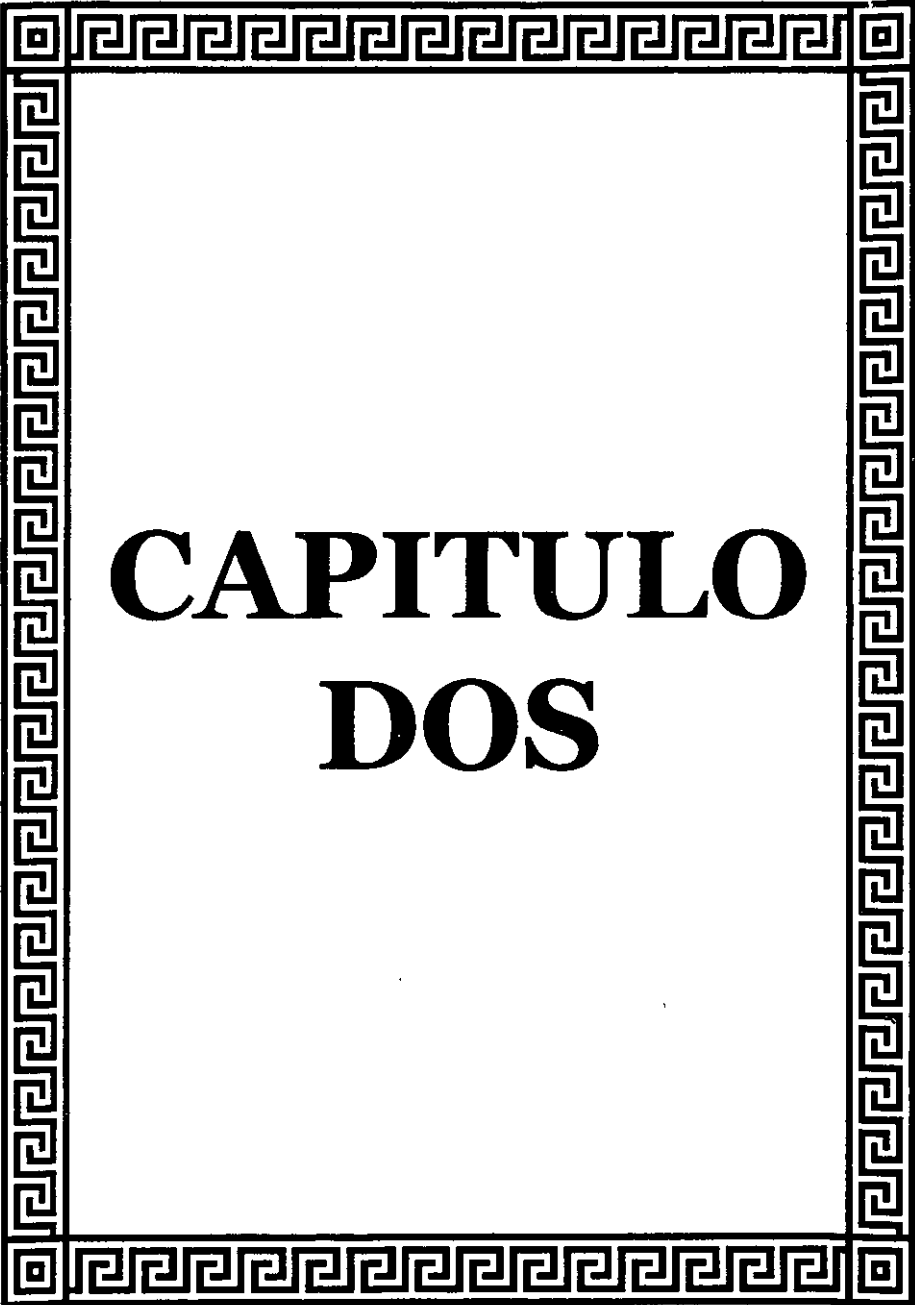
A pesar de sus problemas y limitaciones, el DO parece ser en general un mecanismo útil y práctico que ha contribuido a mejorar los resultados de las organizaciones.

⁴ NEWTON MARGULIES, Desarrollo Organizacional, Ed Diana, México 1992 pag 249

1.7 VALORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existe un conjunto de valores fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de organización, el cual ejerce una influencia poderosa, en el proceso para crear organizaciones funcionales. Estos valores son:

- ✓ Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- ✓ Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización así como la organización misma, desarrollen todo su potencial.
- ✓ Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- ✓ Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- ✓ Proporcionar oportunidades a miembros de la organización, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo y en el medio ambiente.
- ✓ Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.



CAPITULO DOS

2.1 CULTURA.

Es lo que la gente hace, y el significado para ella misma de sus acciones, son el conjunto de ideas, intereses, valores y actitudes de alguien que rige su comportamiento.

2.2 CONCEPTO CULTURA ORGANIZACIONAL.

Un concepto de cultura organizacional es, la organización posee un conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros y que además le son propios.

Claudio F: Freijedo

Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido sustentado por sus miembros, el cual distingue a la organización de otras organizaciones.

Stephen P. Robbins

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente,

las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí).

2.3 LA ESCUELA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Desde los primeros años de la década de los 80's, los teóricos de la administración han estado tratando de estudiar a las organizaciones a través de la cultura de las mismas.

El supuesto primordial de la escuela de cultura organizacional es que los individuos, los grupos, y los departamentos de una organización, desarrollan ciertos valores y símbolos a través del tiempo, mismos que rigen en última instancia el comportamiento organizacional.

GARETH MORGAN

Analiza el concepto de cultura y su aplicación a las organizaciones desde el punto de vista metafórico, cuando hablamos de cultura, típicamente nos referimos a un modelo de desarrollo basado en la manera en que un sistema social conforma su conocimiento, su ideología, sus valores, sus leyes y sus rituales diarios.

En cultura organizacional se considera que las organizaciones aunque están insertas dentro de una comunidad, llegan a desarrollar una cultura propia, la que a su vez permite una identificación plena de sus miembros a la misma organización.

Se puede apreciar además que una organización puede ser analizada como una cultura, dentro de la misma organización se pueden encontrar departamentos o

Grupos de individuos que desarrollan culturas propias, es decir que dentro de las organizaciones se pueden desarrollar subculturas.

Gareth Morgan dice que la cultura es algo que no puede ser impuesto, ésta se desarrolla durante el periodo de la interacción social, en última instancia la cultura es producto de la interacción humana, que se desarrolla en el devenir diario de la organización.

El hablar acerca de cultura, estamos hablando acerca de un proceso de construcción de realidades, es decir a través de la cultura las personas desarrollan símbolos comunes con los que pueden interpretar la realidad donde trabajan.

La visión de la cultura nos permite ver que las organizaciones son en esencia realidades socialmente construidas que descansan tanto en las cabezas y las mentes de sus miembros como en el conjunto concreto de reglas y relaciones.

LINDA SMIRCICH

Uno de los puntos de partida que se pueden identificar en el trabajo de Smircich, es que el estudio de las organizaciones se puede entender mejor mediante el uso de metáforas.

1. **La metáfora mecanicista.** En esta metáfora la organización es considerada como un instrumento para lograr ciertos trabajos, la organización se compone de múltiples partes diseñadas e interrelacionadas para lograr la eficiencia.

2. **La metáfora de organismo.** La organización se observa como una serie de elementos interrelacionados que buscan su supervivencia creando cuando es atacada ciertos anticuerpos que le permiten repeler el ataque.
3. **La organización como teatros.** La organización se entiende como un conjunto de elementos que deben desarrollar una serie de roles, de elementos que deben seguir ciertos libretos y de elementos que están sujetos a ciertos dramas dentro de la organización.
4. **La organización como entidades políticas.** La organización se observa como una entidad que continuamente está en conflicto a causa de las luchas de poder que existen entre los grupos y los individuos que la conforman.
5. **La organización como prisión psíquica.** La organización en esta metáfora se considera como una entidad cuyos elementos son creados y sostenidos por procesos conscientes o inconscientes, los elementos de la organización se rigen por su forma estrecha de observar la realidad.
6. **La organización como instrumento de dominación.** La organización se observa como un conjunto de individuos o grupos que buscan los caminos para dominar a otros individuos o grupos.

THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN Jr

Peters y waterman mencionan, las organizaciones llegan a convertirse en instituciones cuando adquieren ciertos valores, esta adquisición produce una

distinta identidad, los valores entonces son los elementos que dan a la organización sus características particulares, estos valores a su vez empiezan a conformar la cultura de la organización.

Explican que las culturas exitosas se rigen por ocho principios básicos:

1. **Inclinación a la acción.** Las organizaciones y sus elementos deben estar constantemente actuando.
2. **Permanencia cercana al cliente.** Las necesidades del cliente son los elementos determinantes de la actuación de la organización y de sus componentes.
3. **Autonomía y fortalecimiento departamental.** Hacer de los departamentos pequeñas compañías orientados a solucionar independientemente sus problemas.
4. **Productividad a través de las personas.** El hombre se convierte en el elemento indispensable para la organización, su participación es necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.
5. **Atención a la compañía.** Los ejecutivos deben estar en constante contacto con la manera en que las compañías se manejan.
6. **Permanecer en el campo.** La compañía debe orientarse hacia los productos o los servicios que más se adapten a su línea de acción.

- 7. Estructuras simples y pocos asesores.** Es conveniente el evitar utilizar estructuras complejas así como el tener personal poco productivo, la toma de decisiones se facilita cuando menos personal participa con ella.

Flexibilidad en el manejo de la organización. Es de utilidad el determinar algunos valores centrales de la organización, siendo tolerable en su aceptación por parte de los diversos elementos organizacionales.

THOMAS SERGIOVANNI

Presenta una breve comparación entre las diferentes perspectivas que los teóricos de la Administración han utilizado en el estudio de las organizaciones, las perspectivas reflejan un alto interés por la eficiencia, las personas y la política, la más nueva y más controversial perspectiva es la de la cultura.

Para Sergiovanni, el liderazgo analizado desde la perspectiva del enfoque de cultura se observa a través de cuatro dimensiones, las que a su vez se sustentan en diez principios.

La primera dimensión la forman las habilidades las que se sustentan en el principio de prerequisites.

La segunda dimensión se integra por los antecedentes, los que a su vez se basan en los principios de perspectiva, de objetivos, de plataforma y de política.

La tercera dimensión son los significados, los que se sustentan en los principios de comunalidad, de propósito, de persistencia, de planeación y de agrupamiento.

La cuarta dimensión es la cultura y su principio de es el de patriotismo.

Los diez principios básicos en los que se debe basar el liderazgo para ser considerado dentro del enfoque de cultura organizacional son:

1. **Principio de prerequisites**, el líder debe tener ciertas habilidades que le permitan desempeñar su papel dentro de la organización.
2. **Principio de la perspectiva**, el líder debe tener capacidad para distinguir entre acciones que se orientan hacia la supervivencia de la organización y acciones que enfatizan el crecimiento de la misma.
3. **Principio de seguimiento de objetivos**, el líder debe buscar cuales son las actividades, principios y funciones que deben guiar o que guían a la organización.
4. **Principio de plataforma**, El líder debe ser capaz de descubrir el marco de referencia en donde se estipulen los criterios y estándares sobre los que cualquier función o actividad pueda ser evaluada.
5. **Principio de política**, el líder debe saber negociar las expectativas y la participación de los subordinados dentro de la organización.

6. **Principio de comunalidad de propósitos**, el líder debe enfatizar la necesidad de que los objetivos de las personas sean acordes con los objetivos de la organización.
7. **Principio de planeación**, el líder debe tener la capacidad de interrelacionar las acciones desarrolladas en el corto plazo, con las acciones a largo plazo para poder crecer.
8. **Principio de la persistencia**, la teoría en uso del líder más que la teoría explícita es la que construye símbolos y significados dentro de la organización.
9. **Principio de agrupamiento**, deben actuar y relacionarse en grupo y no individualmente para el cumplimiento de objetivos organizacionales.
10. **Principio de patriotismo**, Los patriotas organizacionales se orientan en los propósitos, trabajan duro, creen en lo que hacen, experimentan un sentido de excitación por la organización y su trabajo, y encuentran significados en sus propias contribuciones a la organización.

JOHN W. MEYER.

Analiza a las organizaciones consideradas éstas como representaciones simbólicas que el hombre a creado para dar una respuesta a las necesidades y a los requerimientos del medio ambiente,

Meyer analiza tres aspectos de la organización:

1. Las estructuras organizacionales como símbolo global del sistema.

2. Los elementos que conforman la estructura, como símbolos que la misma estructura crea para dar respuesta a las supuestas necesidades del entorno.
3. El aspecto de racionalidad como elemento aparente conformante de la específica realidad.

Meyer menciona que los principales hechos racionales que la organización desarrolla son:

- La organización debe tener propósitos.
- Las organizaciones deben de ser racionales.
- Las organizaciones deben estructuralmente manifestar su control sobre sus dominios socialmente reconocidos.
- La racionalidad requiere de la estandarización de insumos y valores.
- La racionalidad requiere unidades fijas con fronteras bien definidas.

Como se puede observar, los diferentes elementos que conforman la organización son considerados como símbolos que el medio ambiente requiere para poder legitimar a la misma organización.

La escuela de cultura organizacional enfatiza que solamente a través del conocimiento de la cultura de una determinada organización, el administrador puede incrementar sus probabilidades de lograr el éxito en el desarrollo de sus funciones.

También nos hace recordar que el mundo en el que vivimos está lleno de símbolos, los que necesariamente debemos tomar en cuenta para lograr entender y comunicar nuestros deseos y nuestras necesidades.

La escuela de cultura organizacional toma doce elementos básicos en los que se ve involucrada la cultura de una organización y se deben desarrollar conjuntamente para lograr el cumplimiento de los objetivos, estos elementos son:

1. El ser humano
2. El medio ambiente
3. La motivación
4. El liderazgo
5. El cambio
6. El conflicto
7. La comunicación
8. El poder
9. La toma de decisiones
10. La participación
11. La organización
12. La eficiencia

2.4 FUNCIONES

La cultura desempeña organizacional desempeña diversas funciones dentro de la misma organización, estas funciones se pueden resumir de la siguiente manera:

- Primero, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.

- En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social, la cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados.
- En quinto lugar, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados, es decir la cultura define las reglas de juego.

Para que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados sea cada vez más importante para estos años, a medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección y facilitando el buen desarrollo de esta.

2.5 CARACTERÍSTICAS

Si bien sabemos que cada organización tiene su propia cultura, y las culturas son diferentes entre las organizaciones, también debemos tener en cuenta que sea cual sea la cultura de la empresa, debe tener ciertas características para que dicha cultura funcione, por eso es importante mencionar que la investigación más reciente sugiere que hay siete características principales que, reunidas capturan la esencia de la cultura de una organización.¹

¹ STEPHEN R. ROBBINS, *La Administración en el mundo de hoy*, Ed Prentice may, México 1994, pag 326

Las siete características son las siguientes:

1. **Innovación y adopción de riesgos**. Es el grado en el cual los empleados son estimulados para innovar y asumir riesgos.
2. **Atención a los detalles**. El grado en el cual se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. **Orientación al resultado**. El grado en el cual la gerencia se enfoca en los resultados más que en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. **Orientación a la gente**. El grado en el cual las decisiones de la gerencia toman en consideración los efectos de sus resultados en la gente dentro de la organización.
5. **Orientación hacia el equipo**. El grado en el cual las actividades del trabajo están organizadas alrededor de equipos más que de individuos.
6. **Agresividad**. Es el grado en el cual la gente es agresiva y competitiva más que accesible.
7. **Estabilidad**. El grado en el cual las actividades organizacionales enfatizan el mantener el statu quo en contraste con el crecimiento. (status quo, se refiere
8. posición o rango definido, dado a la organización de acuerdo a su estado actual).

Cada una de estas características van de menor a mayor importancia, de modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto a la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone como deben comportarse los miembros.

2.5.1 PUNTOS CLAVE PARA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ÉXITO.

Para que una cultura tenga éxito dentro de una organización, debe tener de acuerdo a investigaciones recientes, hechas por organizaciones con grandes culturas, ocho puntos clave para el desarrollo de una cultura organizacional de éxito.²

- **Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla.** Aún cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho, como muchas otras parecen estarlo.
- **Orientación al cliente.** Donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- **Autonomía y decisión.** A fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.

² <http://Spin.com.mx/sjaguado/Cultura.html>

- **Productividad a través de la gente.** Lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental del mejoramiento.
- **Compromiso con los valores,** desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el frente de batalla.
- **Cercanía al negocio.** Conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. (conocida como matriz "DOFA", empleada por muchas organizaciones para ver su estado actual y una visión con respecto a otras organizaciones).
- **Organización simple con solo el personal necesario.** Donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- **Rigidez y Flexibilidad.** Aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

2.6 IMPORTANCIA

La cultura puede ser un bien o una obligación, puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones.³

³ Hppt://Spin.com.mx/rjaguado/Cultura,Html

Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso, esto conduce a la eficiencia de la organización, sin embargo una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente, es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa, la filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían el comportamiento, el estilo se refiere a la forma en que se hace algo, es una manera de pensar y actuar.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas, uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante y en la filosofía y estilo administrativo.

Una cultura fuerte puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades, las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple metas relevantes, una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

2.6.1 CULTURA DOMINANTE Y SUBCULTURAS

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puede haber subculturas dentro de una cultura determinada, la

mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, cuando se habla de la cultura de una organización se refiere a su cultura dominante, esta visión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva.

Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar sus problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros, estas subculturas se definen por designaciones departamentales y por separación geográfica, asimismo se conservan los valores centrales en lo esencial, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada, es decir los valores centrales de la cultura dominante, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento de dicha subcultura.

2.6.2 COMO APRENDEN LOS EMPLEADOS LA CULTURA

La cultura es transmitida a los empleados en diversas formas, las más potentes son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.⁴

HISTORIAS. Estas historias son propias de la organización donde se narren acontecimientos significativos de la empresa, por lo general son eventos acerca de los fundadores de la organización, de romper las reglas, de cómo se llegó de pobre a rico, de reducciones en la fuerza laboral, de reubicación de los

⁴ STEPHEN R. ROBBINS, *La Administración en el mundo de hoy*, Ed Prentice may, México 194, Pág 334

empleados, de reacciones o errores pasados y de vencer las adversidades que la organización enfrentó, estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimación de las actuales prácticas.

RITUALES. Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes que personas son importantes y cuales no son necesarias.

SIMBOLOS MATERIALES. Las disposiciones que una compañía elige para las instalaciones, la forma de vestir, los tipos de automóviles de los ejecutivos de alto nivel y la presencia o ausencia de un avión corporativo son ejemplos de símbolos materiales, otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia de los muebles, la gallardía de los ejecutivos, la existencia de salones para los empleados e instalaciones para comer, estos símbolos materiales comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia de alto nivel y los tipos de comportamiento que son apropiados.

EL LENGUAJE. Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas, usan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura, al aprender este lenguaje los miembros certifican su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a preservarla.

Las organizaciones con el tiempo, a menudo desarrollan términos que describen el equipo, las oficinas, el personal clave, los clientes o productos que están relacionados con el negocio, a la gente nueva es difícil digerir o aceptar estos

términos que con el paso del tiempo. Asimilan esta terminología y actúa como común denominador y se harán parte de su lenguaje.

2.7 COMO CAMBIAR UNA CULTURA

Toda prescripción para cambiar recomienda que los administradores y otros miembros de la organización efectúen un diagnóstico cuidadoso de la cultura existente, y por lo regular la pregunta es ¿Cuál es la mejor manera de cambiar la cultura?, para poder dar respuesta a esto se sugiere que se sigan cinco lineamientos principales para instruir los cambios de cultura:⁵

1. Desarrollar una visión clara del rumbo futuro de la organización y de la cultura que se requiere para cumplirlo.
2. Asegurar el apoyo de los mandos superiores.
3. Hacer que los mandos superiores modelen la cultura nueva ante los subalternos, con un comportamiento que represente los valores, las expectativas y los comportamientos deseados.
4. Operar los cambios en la estructura de la organización, en los sistemas de recursos humanos, y en los estilos y en las prácticas administrativas que sustentan el cambio de cultura, si una organización adopta una cultura igualitaria, orientada hacia las personas, los administradores habrán de propiciar, medir y premiar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, si una organización opta por una cultura más autoritaria, orientada hacia la producción, los administradores habrán de propiciar, medir y premiar la

⁵ R. GORDON JUDITH, Comportamiento Organizacional, Ed Prencice may, México 1997, Pag 132

5. obediencia de los trabajadores ante la autoridad y el desempeño de la línea de fondo.
6. Elegir y socializar a los recién llegados para que encajen en la nueva cultura, conservar o despedir a los empleados existentes que no encajen, la fusión de dos organizaciones o un cambio cultural radical en una sola organización probablemente produzcan algunas bajas entre los empleados.

2.8 COMO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INFLUYE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El desarrollo Organizacional es de suma importancia en toda organización, por lo que es importante mencionar la importancia que tiene respecto a la Cultura Organizacional, a través del desarrollo de una empresa, se vera el modo en que la cultura de la misma se lleve a cabo, ya que la cultura de una organización forma parte del desarrollo de la empresa.

De esta forma si una empresa no tiene un Desarrollo Organizacional, nos da a notar que su cultura no es la adecuada, o no se esta llevando acabo, por la empresa misma o sus empleados.

Siendo esta la forma de conocer si la empresa tiene una cultura adecuada, si existe desarrollo la cultura esta bien enfocada o definida, por lo que se puede mencionar que la cultura esta directamente relacionada con el desarrollo que la empresa tenga.

Sin embargo es importante mencionar que estos dos aspectos, aunque estan estrechamente relacionados funcionan de forma individual dentro del entorno empresarial y de igual forma tendran influencia dentro de la empresa individualmente, pero para lograr un fin común y en forma conjunta.



CAPITULO TRES

3.1 CONCEPTO DE SERVICIO.

Servicio: Un servicio es cualquier actividad o beneficio, que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer, su producción no tiene porque ligarse necesariamente aun producto físico.

Grande Esteban I.

Servicio : Es un conjunto de actividades humanas, que entrelazadas interactúan, para satisfacer una necesidad.

Miguel Angel Rodríguez Beceril

Servicio: Consiste en asistir a la clientela, a elegir sólo en función de sus necesidades, aconsejarlo para utilizar bien los productos comprados, y atender sin hostilidad un reclamo.

Andrés Fridman

Servicio: Es un producto que no se toca, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permiten satisfacciones que compensan, el dinero invertido en la realización del deseo y necesidades del cliente.

J. Rathmeil

Ahora bien, después de este conjunto de conceptos acerca del servicio, puedo resumir, en un sólo concepto todos los anteriores, donde se podrá identificar con facilidad que es un servicio, ya que la palabra servicio comprende gran variedad de campos de acción, pues el servicio es la acción (de venta, publicidad, domestico, social, etc.), que una persona u organización ejecuta o lleva acabo para un tercero, teniendo como objetivo el beneficio de ambas partes y la satisfacción de necesidades del cliente.

3.2 IMPORTANCIA

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa, no es posible utilizarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad, tiene que ser fundamental para la organización.

Esta importancia será relativa al valor que los empleados de den, es decir solo existe cuando los empleados desean que sea vital, están convencidos de lo que es, y entienden la forma de lograrlo, y por la tanto para transmitirlo a los demás primero tienen que entenderlo.

La atención al cliente se refiere a personas y no a cosas, consiste en hacer que encajen dos grupos de personas, los empleados y los clientes, una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva.

Resulta irónico entender, que en muchas ocasiones las personas que tienen el contacto directo con el cliente son las peor formadas, las menos motivadas, las menos pagadas y las más jóvenes, es algo así como si el servicio al cliente se

Tratará de un trabajo sucio, o ese trabajo que todo mundo delega y le quita importancia.

Cualquier servicio prestado se mide de acuerdo con nuestras expectativas, las cuales se basan en nuestras experiencias anteriores, la primera prioridad debería asignarse a satisfacer las expectativas del cliente, la segunda a superarlas.

Al superar las expectativas de cliente con respecto al servicio la empresa logrará una experiencia extraordinaria haciendo que todo resulte memorable, teniendo en cuenta que las expectativas son progresivas cuando más se ofrezca más esperará el cliente, el reto es seguir mejorando los niveles de servicio, y saber que en cada cliente son diferentes las expectativas y diferente será la forma de tratarlos.

3.3 SERVICIO MATERIAL Y SERVICIO PERSONAL

Servicio Material, sabemos que sin el es imposible prestar un buen servicio personal, consiste en el producto o servicio real que se vende, además incluye todo el trabajo administrativo, la fijación de precio, la calidad y tiempos de producción, los métodos y hábitos de trabajo, los niveles de personal, los sistemas de información y las comodidades físicas.

Todos estos elementos constituyen el material con el que una empresa crea sus productos y moldea su carácter, por lo tanto el servicio material es relativamente fácil de medir o comparar.

La mayoría de las organizaciones insisten, y con razón, en prestar especial atención al servicio material, de no hacerlo así no tardarían en verse obligadas a

cerrar sus puertas, pero en ocasiones no logran ver el elemento más importante; el beneficio para el cliente.

Cuando deseemos mejorar los niveles de servicio material debemos preguntarnos de que forma mejorará la parte correspondiente al cliente, cuáles son los beneficios que obtendrá éste.

Ejemplo de un buen servicio material en una organización, es ¡Qué salón tan limpio!, ¡Que pronto han servido la comida!, ¡Que grande es esta sucursal!

Servicio Personal, es la forma en que se presta el servicio material, incluye la interacción entre los empleados y los clientes de una empresa, es probablemente la parte más visible de nuestras operaciones, y con frecuencia la parte por la que se juzga si nuestra empresa es buena o mala.

Si desarrollamos mal el servicio personal habremos perdido el tiempo y el dinero empleados en crear el servicio material.

Lo que hará el servicio personal es añadir valor al servicio material, haciendo que la empresa parezca excepcional, el riesgo principal de un buen servicio personal es que si lo prestamos una vez nos comprometemos a mantenerlo por siempre.

Si un cliente ha recibido, un servicio personal particularmente bueno, volverá confiado en que el nivel será el mismo y se desilusionará si no lo recibe.

En conclusión tanto el servicio material como el personal, son muy importantes, pero la importancia radica en que, si mi empresa establece un mejor sistema para

agilizar la atención al cliente (servicio material), entonces deberá la empresa capacitar al empleado, para manejar ese sistema correctamente y así conocer todo acerca de dicho sistema (servicio personal).¹

3.3.1 ESTRATEGIA DE SERVICIO

La estrategia de servicio, será la forma que se utilice dentro de una organización para brindar el servicio esta estrategia será la más adecuada después de un análisis realizado por la organización.

Para entender mejor lo que es una estrategia de servicio a continuación se presenta un concepto más amplio de lo que es;

Estrategia de servicio: es una formula distintiva para ofrecer servicio, esa estrategia armoniza con una premisa de beneficio bien escogida, valiosa para el cliente y que establece una posición competitiva eficaz.

¿Cuáles son los requerimientos para una estrategia del servicio de vanguardia? Para poder contestar esta pregunta, es bueno citar los criterios para una excelente estrategia del servicio:

¹ BROWN ANDREW, Gestión de la atención del cliente, Ed Días de Santos, México 1998, Pág 24

- No es trivial; tiene entidad, debe ser algo más que un enunciado o lema paternalista, debe ser razonablemente concreta y estar orientada a la acción.
- Debe comunicar un concepto o una misión que la gente de la organización comprenda, con el que pueda relacionarse y que de algún modo pueda poner en acción.
- Debe o relacionarse con una premisa de beneficio crítica que sea importante para el cliente, debe centrarse en algo por lo que el cliente este dispuesto a pagar o recibir.
- Debe diferenciar la organización de algún modo significativo de sus competidores, a los ojos del cliente.
- En la medida de lo posible, tiene que ser simple, unificada, fácil de traducir en palabras y de explicar a los clientes.

Una estrategia de vanguardia debe responder al interrogante de porque un cliente no compra o utiliza nuestra organización para sus necesidades y sí en otra, igualmente importante es que la estrategia identifique la personalidad singular de nuestro paquete de valor de cliente, este es el valor esencial de una estrategia de servicio bien escogida, es decir, de un modo de presentar la experiencia obtenida del cliente, el cual da su aceptación, aprobación y preferencia.²

² SHOHL JOHN, Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente, Ed Legis, México 1990, Pág 203

- ✓ **Hay sólo dos modos básicos de establecer una ventaja competitiva: hacer las cosas mejor que los otros, o de modo diferente.**

La idea de una estrategia del servicio tiene un gran atractivo y merece una consideración inmediata en el proceso de la formulación de la estrategia global, una estrategia de ruptura es un concepto para ganar y conservar al cliente, capaz de singularizar a la empresa entre las otras opciones competitivas en la mente del cliente.

Por esto y otras situaciones es importante que una empresa tenga la delicadeza de estudiar a conciencia la estrategia del servicio que será utilizada ya que de esta estrategia que se elija como medio para atraer al cliente serán los resultados obtenidos y la posición que tome la empresa dentro de la competencia.

3.3.2 TRIANGULO DE SERVICIO

El Triángulo de servicio de Karl Albrech se ha convertido en el escudo de armas para las banderas de las compañías que manejan el servicio, a nivel nacional como internacional.

El Triángulo de servicio es una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio por lo que es importante repetirlo a continuación, las partes del triángulo de servicio son:³

³ ALBRECH KARL, La excelencia en el servicio, Ed Legis, México 1990, Pág 27

- ❖ El cliente
- ❖ La estrategia de servicio
- ❖ La gente
- ❖ Los sistemas

➤ **El cliente**, es como ya se había mencionado anteriormente será las persona que tiene necesidades de diferente índole que se presenta ante nosotros para que le sean satisfechas, no es un objeto, los clientes se deben identificar tanto en forma psicográfica como demográfica.

Que en este triángulo de servicio ocupa el lugar central y que además esta interrelacionado con las demás partes, teniendo relación directa con los demás.

➤ **La estrategia de servicio**, está se construye sobre la formación demográfica y psicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes, tiene dos partes claves, la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente, la estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones.

➤ **La gente**, está parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización, representa el aspecto educativo del servicio.

La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la

organización, todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que influye de la estrategia del servicio.

En segundo lugar la línea que conecta al círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los empleados y gerentes de la compañía.

- Los sistemas, observemos la línea que conecta al círculo de la gente con el círculo de los sistemas, todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

Observemos también la línea que va del círculo de sistemas al círculo del cliente, esa sirve para mostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de la organización, los clientes deben abrirse paso a través de nuestros sistemas con el fin de hacer negocio con nosotros.

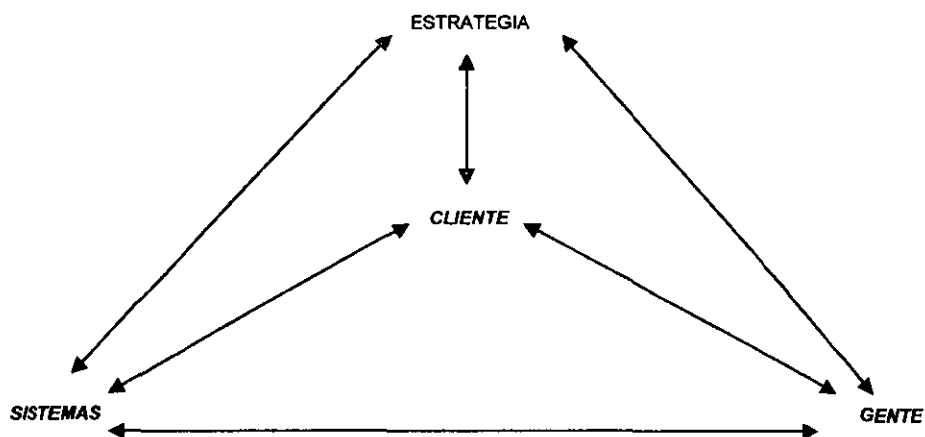
Finalmente vemos la línea que conecta al círculo de la estrategia del servicio con el círculo de los sistemas, nuestra estrategia del servicio tendrá una influencia profunda con nuestros sistemas comerciales.

Hay cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas que es preciso mencionar si deseamos crear una cultura orientada hacia el servicio:

1. El sistema gerencial; cuando uno está dentro del rol gerencial de la compañía, forma parte de este sistema, sus miembros incluyen a los propietarios,

ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman decisiones estratégicas que lo orientan al corto y largo plazo.

2. El sistema de reglas y regulaciones; estas son todas pautas para empleados y clientes, son las leyes de la organización lo que es correcto o incorrecto hacer.
3. El sistema técnico; este sistema representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio.
4. El sistema social; este es el sistema humano, representa toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí, como se hace el trabajo conjuntamente.



3.4 EL CLIENTE

Para saber que es cliente, primero se tiene que saber significado, la respuesta a la pregunta, ¿qué es un cliente?, podría parecer algo más que obvio, pero muchos negocios y profesiones no se dan cuenta de lo que son realmente los clientes y de cómo se deben tratar.

Se puede dar mil conceptos sobre cliente, por ejemplo un cliente es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad del producto o servicio en recompensa de su inversión.

Para la empresa el cliente con frecuencia, no es más que un número, una estadística que se debe buscar y medir como una fuente de ingreso.

A los clientes generalmente se refieren como pagadores de tarifas, un término que efectivamente reduce al cliente a alguien que paga tarifas, alguien al que se le envía mensualmente una cuenta y que sumisamente paga una cantidad por el servicio de electricidad o gas.

Las ocasiones en que el contribuyente es tratado como un verdadero cliente con necesidades que se deben satisfacer, son tan pocas y tan escasas en las agencias gubernamentales que precisamente se destacan por su rareza.

Un concepto más completo de cliente es: El cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón.

pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por su mejor servicio⁴.

¿QUÉ ES UN CLIENTE?

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora, es un ser humano con sentimientos y merece se le trate con respeto.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle, es el alma de éste y de todo negocio.

El cliente no siempre tiene la razón, pero siempre está primero.

3.4.1 CONOCER AL CLIENTE

El éxito de nuestra organización es ofrecer al cliente lo que desea, y saber esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias del cliente.

⁴ ALBRECH KARL, La excelencia en el servicio, Ed Legis, México 1990, Pág 19

Muy pocas Instituciones Bancarias, poseen algo más que la comprensión puramente elemental del pensamiento de los clientes, lo que se necesita es un método sistemático que nos pueda poner en contacto con los clientes, de tal manera que el conocimiento que de ellos tengamos nos cree una ventaja competitiva en el mercado.

El hecho de identificar y satisfacer las necesidades del cliente ha contribuido a crear una ventaja del servicio para empresas públicas, bancos, hospitales, restaurantes, por solo nombrar unos cuantos.

Existen dos clases muy útiles de conocimiento de cliente: (1) conocer a los clientes generalmente en función de sus patrones y motivaciones de compra; (2) conocerlos como individuos, en virtud de las interacciones, cara a cara que los empleados tienen con ellos.

Si queremos capturar clientes, tendremos que atraerlos con algo de valor, algo que ellos deseen, los clientes desean un ambiente agradable y una atención personalizada, que puedan resolver un problema en el mismo momento, sin tantos requisitos.

3.4.2 NECESIDADES DEL CLIENTE

Como se menciono anteriormente para conocer al cliente debemos conocer sus necesidades y estas necesidades deben ser identificadas por la organización por

lo que es importante mencionar que existen necesidades básicas del cliente, y al igual que usted los clientes necesitan:⁵

- **AYUDA:** el cliente no siempre conoce los procedimientos, o información acerca de lo que realmente quiere, por lo que necesita la ayuda de algún empleado, o funcionario que conozca bien la organización.
- **RESPETO:** un cliente siempre y en todo momento debe de ser tratado con respeto darle la importancia que se merece.
- **COMODIDAD:** el cliente debe sentirse bien dentro de las instalaciones y con lo que le ofrece la organización.
- **EMPATÍA :** La empatía es la sustancia de la que esta hecha la comprensión, esto significa ponerse en el lugar de los clientes, debe de ver la situación a través de sus ojos, debe preguntarse ¿Si yo fuera el cliente que querría?.
- **SATISFACCIÓN:** El cliente siempre debe quedar satisfecho con lo que ha recibido.
- **APOYO:** El cliente siempre debe ser apoyado por la organización para que se sienta dentro de ella.

Existen diferentes formas de identificar las necesidades del cliente por medio de:

⁵ WILLIAM P. MARTÍN, Calidad en el servicio al cliente, Ed Ibero América, México 1992, Pág. 36

SABER ESCUCHAR AL CLIENTE:

Al cliente se le debe escuchar, antes de darle alguna respuesta o comentario debemos, escucharlo e identificar lo que realmente necesita⁶, a continuación algunas maneras de escuchar mejor:

- ♦ Dejar hablar
- ♦ Evitar las distracciones
- ♦ Concentrarse en lo que la otra persona está diciendo
- ♦ Buscar el significado real

LA ATENCIÓN:

La atención es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar o querer, va más allá de ser puntual o de anticiparse, porque exige que el empleado se sintonice con las necesidades humanas de sus clientes.

OBTENIENDO FEEDBACK:

El feedback es cuando por ejemplo en un restaurante, nos dicen que si queremos poner los comentarios acerca de servicio, o bien el lugar, los empleados, entre otras cosas, saber:

⁶ WILLIAM P MARTÍN, Calidad en el servicio al cliente, Ed Ibero América, México 1992, Pág38

- ❖ Lo que sus clientes quieren.
- ❖ Lo que sus clientes necesitan.
- ❖ Lo que sus clientes piensan.
- ❖ Qué sugerencias tienen sus clientes.
- ❖ Si están satisfechos sus clientes.

3.4.3 MOMENTO DE LA VERDAD

Esta frase, el momento de la verdad, se ha convertido en el himno de las empresas de servicio, un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio, y sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca del servicio que se ofrece.

Un negocio puede tener tantos momentos de la verdad como no se imagina uno, pero casi con seguridad podemos decir que cada día se presentan varios centenares, y cada uno de ellos se debe manejar hacia un resultado positivo si uno espera renovar la lealtad del cliente una y otra vez.

Es importante mencionar, que un momento de verdad, por sí solo, no es positivo o negativo, es la forma como se maneje, ese preciso encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Hay que tener también en mente que un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano, puede haber una falla mecánica o de instalación, es decir, que si por ejemplo, un cliente, entra a un negocio y la puerta está atorada, ya ese fue el momento de verdad lo que hace que el cliente acuda a otro lugar, también si acude al banco y no hay sistema ese es otro momento de la verdad y cambia de institución pues se lleva una mala impresión.

Es importante ver el gran número de factores que pueden contribuir a un momento determinado de verdad, cada uno puede ser único en su género, ser un pensador de servicio significa poder atender y analizar los ingredientes de cualquier momento de verdad, y de entender los factores que crean un buen servicio en ese instante.

3.5 INTERFACES DEL CLIENTE

Uno de los beneficios de un buen programa de atención al cliente es el aumento en la lealtad del personal y el descenso en la rotación de empleados, a la gente le gusta trabajar en empresas prósperas y satisfechas que se centran en el cliente y que hacen que los empleados se sientan parte de la organización a recibir aportaciones tales como la formación.⁷

De otra manera la empresa debe determinar constantemente hasta que punto concuerda su función de servicio con los objetivos de atención al cliente, las interfaces del cliente se puede decir que se dividen en interfaces directas

⁷ BROWN ANDREW, Gestión de la atención del cliente, Ed días de Santos, México 1992, Pág. 49

(primarias), que son voz a voz, cara a cara, las interfaces secundarias son, Publicidad, medios impresos (cartas, telex, fax, etc.), y por ultimo las interfaces indirectas, que son, a través de terceros, es así como la empresa entra en contacto con el cliente.

INTERFACES DIRECTOS

INTERFACES VOZ A VOZ; En esta interface es prácticamente por vía telefónica, el nivel de tolerancia de un cliente es mucho más bajo por teléfono que voz a voz, Lo primero que deben solucionarse son los aspectos materiales del servicio, por ejemplo si existen suficientes líneas telefónicas, si el servicio material no es idóneo los clientes culparán al servicio personal.

Por esta razón es importante tener un excelente servicio material, para que apoye a los empleados en el servicio personal, del mismo modo esta interface será punto clave para el contacto con el cliente.

CARA A CARA; Es la misma función que voz a voz, pero en este sentido será la atención personalizada y directa con el cliente, por lo cual se considera una interface difícil, pero muy importante.

PUBLICIDAD; Es frecuente que un anuncio sea el primer contacto de un cliente con una empresa, aunque la principal preocupación del anunciante sea atraer al cliente, cualquier mensaje debe reforzarse, además el aspecto de la atención al cliente que tenga el producto o servicio, donde es importante mencionar al cliente, el público, el servicio, de manera que el que los lea tenga la impresión de que se desea atender y cuidar al cliente.

CARTAS; Cualquier cliente que reciba una carta de la empresa habrá obtenido, además, una impresión y una imagen de la forma en que trabaja dicha empresa, esta forma de relacionarse con el cliente ya que es de buen gusto y prestigio, por que el cliente esta siendo atendido personalmente y además demuestra el buen funcionamiento de la organización.

INTERFACES INDIRECTOS

La comunicación oral es la interface más difícil de controlar, se pueden producir daños en cualquier momento, si se ha creado un cliente insatisfecho, puede que se comunique con otros potenciales es muy distintos lugares y de diferentes maneras, también considerando que si todos sus clientes están satisfechos con su servicio y lo comentan con otros posibles clientes, puede que la empresa llegue a la conclusión de que necesita muy poca promoción adicional.

La recomendación personal de un cliente satisfecho es la mejor forma de obtener nuevos clientes, la única forma de estar segura del buen servicio es que todas las partes de la empresa trabajen bien, y sus empleados lo hagan de igual forma, así

dependerá de tener que ser recomendados o bien de que esta interface sea de gran importancia para la misma empresa.

INTERFACES PRIMARIAS

Cara a cara

Control directo

Voz a voz

INTERFACES SECUNDARIAS

Publicidad

Control directo

Medios impresos(cartas, fax, etc)

INTERFACES INDIRECTAS

A través de terceros

Control indirecto



CAPITULO CUATRO

4.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

El sistema bancario que se había desarrollado al amparo de la ley bancaria de 1957, sufrió severos golpes debido a la inestabilidad política y socioeconómica del país, porque en gran parte los bancos que se establecieron, bajo el proteccionismo del Porfiriato y la Revolución entre otras cosas pretendía lograr independencia del colonialismo.

La ley General de Instituciones de Crédito y establecimientos bancarios del 24 de Diciembre de 1924 y la creación de la Comisión Nacional Bancaria del mismo año, intentaban vigilar que los bancos cumplieran con los lineamientos y reglamentos legales.

También durante el período de Álvaro Obregón se promulgo la ley que creaba el Banco de México, pero no fue hasta el 25 de Agosto de 1925, que se expidió la ley constitutiva del Instituto Central, ya bajo el régimen de Plutarco Elías Calles.

En el año de 1976 la secretaría de Hacienda autoriza mediante unas reglas que se publicaron en el Diario Oficial del 16 de marzo, para que los grupos financieros se pudieran convertir en Bancos Múltiples, algunos Grupos financieros empezaron a fusionarse, durante este proceso se publica la reforma de la Ley Bancaria que entra en vigor el 1 de Enero de 1979.

En el año de 1980, la Comisión Nacional bancaria puso en vigor un catalogo de cuentas únicas, agrupando en una sola contabilidad todas las operaciones

Realizadas por la banca Múltiple, pero que a su vez pudiera usarse por la Banca especializada.

4.2 ESTRUCTURA ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO

En 1990 surgen los primeros cambios del Sistema Financiero, Mexicano, con una mentalidad más emprendedora, profesional, eficiente y práctica, ahora México cuenta con una estructura organizacional que le permite competir y asociarse con el capital internacional.

La base de esta capacidad la dan los Grupos Financieros, la nueva banca, las casa de bolsa, las organizaciones de crédito y el potencial del desarrollo de la unión de todas estas.

En el año de 1992, terminada la privatización de la banca, el Sistema Financiero quedó estructurado de la siguiente forma: en su estructura formal el único cambio es la separación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, en lugar de tener un organismo de supervisión y control al dos.

En la estructura del Sistema Financiero la autoridad máxima es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, esta ejerce sus funciones en las tres comisiones y el Banco de México de inspección y control.

Como ya se menciona el Sistema Financiero Mexicano, se encarga de regular todas y cada una de las operaciones o movimientos realizados por cada uno de sus organismos, con la vigilancia de la Secretaría de hacienda y Crédito Público, por lo que todo este sistema control los movimientos financieros realizados dentro del país y el extranjero.

4.3 ORIGEN DE LOS BANCOS

Desde que el ser humano habita la tierra, en todos los lugares, pueblos y razas, se ha observado que para la supervivencia, se ha visto en la grandiosa necesidad de llevar a cabo el intercambio de sus bienes, valores o servicios para satisfacer sus necesidades, entre ellas las económicas.

En un principio, este intercambio de bienes se llevaba acabo mediante el trueque, posteriormente en algunos pueblos se inventó el dinero y surgieron las primeras monedas con determinados valores que facilitaron y dieron lugar a que se incrementaran sus relaciones comerciales.

Es entonces cuando de su ingenio creativo surgen ideas que introducen una serie de modalidades en las transacciones, muchas de las cuales se asemejan o son prácticamente iguales a las operaciones bancarias que se efectúan actualmente.

Las primeras operaciones de tipo bancario que se tiene noticia, puede citarse el caso de un préstamo de avío como el que ahora conocemos y que llevaba a cabo los Sumerios hacia el año 3000 a.C.

Consecuentemente las operaciones de cambio, préstamo y otras actividades a las que ahora les llamamos de tipo bancario, se efectuaban en los templos, era común además que las cosechas, las mercancías e inclusive depósito de dinero, se llevarán a los templos, que eran considerados los lugares más seguros para salvaguardar los valores.

Así, durante siglos se manejaron las transacciones comerciales, entre los pueblos de la antigüedad, y se fueron introduciendo en forma rudimentaria algunas operaciones de tipo bancario, que como ahora son necesarias para facilitar el intercambio de dinero, u otros instrumentos monetarios.

Por ejemplo, en Egipto ya existía la recaudación de impuestos, pago a terceros por cuenta de sus clientes, utilizando una especie de letras de cambio y ordenes de pago.¹

Como no existían las leyes aplicables al ejercicio de la banca se regían por el derecho civil y mercantil y hacia el siglo VI a.C., se empezó a considerar a la Banca como de interés público, interviniendo directamente el Estado, en su control.

¹ LAGUNILLA IÑARRITU, Historia de la banca y Moneda en México, Ed Jus, México 1996, Pág 27

Las actividades de naturaleza bancaria que se efectuaban con más frecuencia consistían en el cambio de monedas, recibir depósitos y transporte de dinero, así como préstamos de capital propio y ajeno.

En la época en que el Imperio Romano empezó a perder su gloriosa soberanía en el viejo mundo y su economía caía en una progresiva decadencia, no surgieron bancos o casas bancarias de particulares sino que esta actividad quedó en manos de templos y monasterios.

En el Renacimiento nos encontramos ante los albores de lo que ahora es la Banca moderna, y con el fin de no dejar al margen el origen de la palabra "BANCO", es conveniente mencionar que algunos autores, dicen que proviene de la palabra bank, que quiere decir literalmente amontonamiento, acumulación y, que se usaban para denominar un fondo de acciones de capital y que los italianos, a la formación de Banco de Venecia, la adoptaron.

Algunos otros, ubican la palabra Banco en épocas anteriores, relacionando su origen en el mueble o mesa que los cambistas utilizaban para amontonar monedas de diferentes lugares para celebrar sus operaciones.

Ante tales condiciones se tiene conocimiento de que por el año 1401 surge la primera institución que se puede considerar como líder de la era de la Banca moderna; el Banco de Barcelona a quien algunos, atribuyen la introducción del cheque bancario.

Así, durante mas de 200 años surgieron, otros bancos por ejemplo, el Banco de Rialto 1587, en Holanda el banco de Amsterdam 1609, el Banco de Inglaterra en 1694, en Francia el Banco de Francia creado por, Napoleón 1800.

En América, las operaciones bancarias no se manejaron en su origen en forma aislada o dispersa como en la antigüedad, pues los primeros Bancos se establecieron, a semejanza de los de Europa.

En Estados Unidos de Norteamérica, los primeros Bancos aparecieron durante el período colonial y solo se dedicaban a la rama hipotecaria, sobre bienes inmuebles, en 1891 se establece el Banco de Norteamérica en Filadelfia, debidamente reglamentado, con la intención de contar con su ayuda financiera para contribuir en el logro de los objetivos de la guerra revolucionaria de entonces.

En el siglo XIX ya contaba la Unión Americana con 88 Bancos debidamente organizados, y en 1913, a pesar de la crisis y la guerra, se crea el sistema de Reserva Federal, dentro del cual quedan comprendidos Bancos Comerciales y bancos del Estado, funcionando todos como Bancos de emisión y cámaras de compensación.

4.4 LOS BANCOS EN MÉXICO

En la Nueva España, hacia el año de 1774 aparece una institución que más que Banco, era un patronato con fines un tanto filantrópicos, fundado por Don Pedro

Romero de Terreros bajo la denominación de Monte de Piedad de Animas, y que tenía como base el monte de Madrid.

Sus funciones específicas eran otorgar préstamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales y venta de almoneda de las prendas no desempeñadas, ni refrendadas.

En 1784 se creó, el Banco de Avío de Minas, que como su nombre lo indica se dedicaba especialmente a refaccionar la minería, se tiene conocimiento que este Banco fue de origen mexicano, pero por malas administraciones y las crisis financieras, dieron lugar a su desaparición a principios del siglo XIX.

En el siglo XIX, y prácticamente a partir de que el país logro su independencia, del colonialismo español, es decir cuando la Nueva España se transforma en la República Mexicana, es cuando a pesar de la inestabilidad política y económica de la nación, y de la falta de comunicaciones adecuadas en un territorio tan extenso, se crean una serie de bancos, algunos de los cuales son de iniciativa del Estado.

Entre los que merecen mencionarse por su importancia se encuentra, en primer termino el Banco de Avío creado en el año de 1830, durante la presidencia de Bustamante, a iniciativa de Lucas Alemán, ministro de relaciones exteriores.

Sus objetivos principales eran encauzar capitales particulares, dentro de una política de fomento industrial, dar cierto incremento a la agricultura y a todas aquellas actividades que fueran de interés nacional.

Este Banco desapareció por el año de 1842 por decreto del presidente Santa Ana, pues debido a la crisis no logró sus objetivos.

Entre los bancos de origen extranjero se encuentran la sucursal de un Banco inglés que se estableció en 1864, bajo la denominación de Banco de Londres, este banco aprovechando las experiencias de las técnicas bancarias británicas, emitió billetes, recibió depósitos, y realizó operaciones de préstamo.

En 1885, se fusionó con el banco de los empleados, para dar nacimiento al Banco de Londres y México, que actualmente se conoce como Banca Serfín, Institución de Banca Múltiple, ahora ya formando parte de Grupo Financiero Santander Mexicano.

En el Estado de Chihuahua, destacó el Banco de Santa Eulalia, cuyo establecimiento se le autorizó en 1875 al norteamericano Francisco Mac Manus.

A partir de 1880 se fomentaron intensamente las obras de infraestructura, para lo cual el gobierno apoyó a los capitalistas locales y a los inversionistas extranjeros interesados, otorgándoles concesiones y estímulos especiales para que fortalecieran un gran banco privado de emisión, depósito y descuento, capaz de servir al mismo tiempo como instrumento de la política hacendaría del Estado.

Con este fin en Agosto de 1881, Francisco Landero firmó un contrato con Eduardo Noetzelin, representante del Banco Franco-Egipcio de París, para establecer el **Banco Nacional Mexicano**.

En 1882 se creó el Banco mercantil, Agrícola e Hipotecario con capital español, y que también fue banco emisor, ante la crisis en 1884, tuvieron que fusionarse el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil y dar origen, al Banco Nacional de México, el cual abrió a la Tesorería General de la Federación una cuenta corriente hasta por \$8,000,000.00 con interés al 6% anual.

La creación de esta Institución beneficio no a la administración del entonces presidente Manuel González, sino a la subsecuente del General Porfirio Díaz, en 1889 una ley dispuso que no podía crearse ninguna nueva Institución Crediticia sin la autorización de la Secretaría de Hacienda, y bajo contratos aprobados por el congreso.

Más adelante en 1897, el ministro Limantour logró que se expidiera la primera la primera Ley General de Instituciones de Crédito, que fue la que realmente dio origen al sistema bancario mexicano organizado.²

Con base en esta ley pudieron crearse durante el régimen de Porfirio Díaz, 28 instituciones emisoras de billetes, dos en la capital, y 26 en los estados, tres Bancos Hipotecarios, dos en la Ciudad y uno en Mazatlán y cinco Refaccionarios, tres en el Distrito federal y dos en la provincia.

² LAGUNILLA IÑARRITU, Historia de la banca y Moneda en México, Ed Jus, México 1996, Pág 34

4.5 LOS BANCOS EN LA REVOLUCION MEXICANA

Durante la Revolución Mexicana, se dio un violento enfrentamiento entre el Estado Y la Banca Portifista, este se inicio cuando a partir de febrero de 1913, los banqueros proporcionaron a Victoriano Huerta la mayor parte de los recursos que necesitó tanto para derrocar al presidente Madero, como combatir a los ejércitos dirigidos por Venustiano Carranza, Villa y Zapata.

Los bancos quedaron con el carácter de enemigos de la Revolución, porque habiendo gozado del proteccionismo de la época Porfiriana, y confiando seguramente en que volverían al vivirse tiempos semejantes, adoptaron una aptitud contrarrevolucionaria, y además porque la emisión incontrolada de billetes había llevado al país a una profunda crisis bancaria y monetaria.

En Diciembre de 1913 no se hizo esperar una de las mayores crisis, por las que ha atravesado la banca en el país, el público se agolpó en las ventanillas de los bancos a reclamar la devolución de sus depósitos y el canje de los billetes por metálico.

Huerta una vez más tratando de apoyar al sistema Bancario, lo exime hasta Marzo de 1914, de pagar el metálico correspondiente a los billetes emitidos y las deudas contraídas, pero en Julio de 1914 abandona el poder, ante la proximidad de las tropas revolucionarias a la capital.

4.6 REESTRUCTURACIÓN BANCARIA Y MONETARIA

A fines de 1915 Venustiano Carranza, toma definitivamente el poder e inicia la reestructuración monetaria y bancaria del país, el 26 de Octubre creó la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito, con el objeto de investigar la situación de la circulación fiduciaria de los bancos con respecto a la Ley Bancaria de 1897.³

Los resultados de las investigaciones pusieron a quince bancos en caducidad, diez por no ajustarse a la ley, y cinco por rebeldía, quedaron únicamente nueve bancos con autorización para continuar sus operaciones.

A principios de 1916 y debido a necesidades urgentes del gobierno, el Estado incautó los bancos, apoderándose de sus reservas metálicas, que ya se encontraban bajo el resguardo de la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito.

Este hecho provocó, el rompimiento de las relaciones entre el Estado y los banqueros, los bancos estuvieron en el poder del gobierno durante aproximadamente cuatro años, puede decirse que ésta fue la primera nacionalización de la Banca que hubo en México.

³ LAGUNILLA IÑARRITU, Historia de la Banca y Moneda en México, Ed Jus, México 1996, Pág 37

La situación anterior prevaleció, hasta la llegada de Obregón a la presidencia en 1920, en que se reiniciaron las relaciones entre el Estado y los banqueros, en Enero de 1921 el nuevo presidente de la República decretó el fin de la incautación bancaria y restituyó a los bancos su personalidad jurídica.

4.7 LA BANCA ESPECIALIZADA

A partir de 1925 poco a poco se empieza a estabilizar la situación general del país, el Banco de México en su carácter de Instituto General queda como banco único de emisión de billetes y demás, entre otras cosas, como regulador de la circulación monetaria y de los cambios sobre el exterior.

La Comisión Nacional Bancaria queda como Órgano de Inspección y Vigilancia de las Instituciones de Crédito, e influye notablemente en el desarrollo de un nuevo sistema bancario bajo la una legislación que protegía al público.

Sobre estas bases, las leyes bancarias siguieron siendo objeto de diversas reformas, y modificaciones en los años 1926, 1932, hasta llegar a las de 1941 en que se quedaron bajo la denominación de Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la cual estuvo vigente hasta 1982 en que se nacionalizó la banca privada.

Con apoyo en esta ley y sus reglamentaciones, surge un nuevo sistema bancario integrado por Instituciones de crédito de carácter especializado, es decir, bancos o sociedades dedicadas en forma especial a una rama bancaria determinada, y además, se incorporan a dicho sistema las Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Las ramas bancarias especializadas que se establecieron, fueron las siguientes:

- La Banca de Depósito
- Las Sociedades Financieras
- Los Bancos Hipotecarios
- Los Bancos de Capitalización
- Los Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda

Estas cinco clases de bancos, se consideraron por la Ley Bancaria como incompatibles entre sí, es decir que solo se podían obtener concesiones para operar a la vez, en una sola de las ramas bancarias antes mencionadas.

La clasificación que le dio la Ley Bancaria, a la Banca especializada, fue tomando en cuenta el instrumento de captación de recursos del público, que representa la parte más importante en el desarrollo de sus actividades, el cual tenía que ser congruente, con el grado de liquidez de la inversión de dichos recursos, para poder mantener un adecuado equilibrio financiero.

En consecuencia, se observa que la Banca de Depósito es la única que podía operar los depósitos a la vista, las cuentas de cheques, cuyos recursos podían invertir preferentemente en cartera comercial a corto plazo.

Las Financieras podían efectuar emisiones de bonos financieros, de certificados financieros y dar préstamos a empresas y particulares, todos a largo plazo, debiendo canalizar todos los recursos obtenidos de dichos valores hacia el fomento de actividades productivas, mediante préstamos refaccionarios o de avío a largo y mediano plazo.

En forma semejante los Bancos Hipotecarios, fueron autorizados para emitir bonos hipotecarios e intervenir en la emisión de cédulas hipotecarias, amortizables a 10 años.

Los Bancos de Capitalización, destinados al fomento de ahorro sistemático, emitirían títulos de capitalización, que cubriría el cliente mediante el pago de primas únicas o periódicas, para la formación de capitales a plazos, que en un principio fueron desde 3 a 20 años.

Los Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda, colocaban contratos mediante, los cuales el titular, basándose en pago de primas mensuales formaba un ahorro dentro de un plazo determinado, a cuyo término el banco se obligaba a devolverle su propio ahorro y a otorgarle, además un préstamo hipotecario, por un importe tres veces mayor al de su ahorro.

4.8 INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE

En esta misma época, la Secretaría de Hacienda autoriza mediante unas reglas, que se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 16 de Marzo de 1976, para que los grupos financieros se puedan empezar a convertir en Bancos Múltiples, llevando a la realización los proyectos, que ya se habían venido manejando, tanto por los banqueros, como por la autoridades Hacendarias desde hacía varios años.

Algunos de los grupos financieros más importantes empezaron a fusionarse, para convertirse de inmediato en Bancos Múltiples, pero a partir de 1980, la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor un catálogo de cuentas únicas, que agrupa en una sola contabilidad todas las operaciones de la Banca Múltiple.⁴

La Banca Múltiple ya reconocida como una nueva clase de Banco, dentro de la Ley Bancaria, aún cuando en el producto de la evolución de las estructuras de la Banca Especializada, es realmente un nuevo tipo de Institución de Crédito en nuestro sistema bancario, que le ha permitido alcanzar a la banca comercial del país su más alto grado de desarrollo.

⁴ LAGUNILLA IÑARRITU, La Historia de la Banca Y Moneda en México, Ed Jus, México 1996, Pág. 47



CASO PRACTICO

ANTECEDENTES

DESCRIPCION

Esta institución bancaria, a la que se refiere el presente trabajo, es el grupo financiero líder en México y la mayor institución financiera privada en América latina, en captación de recursos y número de clientes, su principal subsidiaria, fue fundada en la ciudad de México en 1932, el cual opera bajo el modelo de banca universal, ofreciendo productos y servicios a personas físicas y morales.

Por medio de unidades especializadas y en conexión con otras subsidiarias, a través de su extensa red de 2,413 sucursales y 4,172 cajeros automáticos en México al 30 de Junio de 2000.

Esta institución realiza una amplia gama de actividades bancarias, comerciales y de menudeo, en el extranjero tiene sucursales en Londres, y gran Caimán, agencias en Nueva York y Los Angeles, y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil, adicionalmente, tiene una subsidiaria bancaria en Islas Caimán, Mercury Bank & Trust Limited, y mantiene relaciones con más de 1,000 corresponsales en todo el mundo.

Con datos proforma al 30 de Junio del 2000, tiene activos totales por Ps 405,463 millones, depósitos bancarios totales de Ps 298,968 millones y un capital contable de Ps 30,597 millones.

Por más de seis décadas, se ha preocupado por ofrecer servicios financieros, diferenciados con la más alta calidad, en base al conocimiento del cliente, esta

institución puede identificar las necesidades y deseos de sus más de siete millones de clientes de servicios bancarios, y más de tres millones de clientes no bancarios, lo que permite diseñar oferta de productos y servicios acordes, a la medida de sus expectativas, respaldado por la seguridad y solidez de la marca.

El principal accionista de este grupo financiero es el mayor grupo financiero español por capitalización Bursátil, con más de 42 mil millones de dólares y el segundo mayor de la zona Euro, este grupo financiero es de elevada solvencia y rentabilidad, al 30 de junio del 2000, sus activos totales ascienden a 229 mil millones de dólares, y gestiona recursos de clientes por 237 mil millones de dólares a través de sus más de 7,341 oficinas y empleando a 82,876 personas.

También tiene presencia en 38 países del mundo, destacando su compromiso con la región de América Latina, donde está presente en 13 países formando la franquicia financiera líder de la región con una red de distribución, de 2,945 oficinas y una plantilla de 49,432 personas.

HISTORIA Y PROPIETARIOS

Desde su creación, ha sido un banco con fuerte arraigo en cada región del país, se fundó en la ciudad de México en 1932 bajo la denominación de Banco de Comercio SA, en los siguientes 25 años Banco de Comercio fundó 34 bancos regionales localizados en toda la República Mexicana, formando así la red de bancos afiliados conocido como Sistema bancos de Comercio.

En 1956, constituyó una compañía financiera, y en 1957 formó una compañía hipotecaria, para el año de 1977, las distintas instituciones que formaban dicho sistema de bancos, fueron consolidadas en Banca Múltiple, bajo el nombre que hasta hace poco menos de un año tenía todavía antes de su más reciente fusión.

Esta fusión permitió a esta Institución Bancaria, mantener su arraigo con las comunidades locales y simultáneamente beneficiarse de una sola infraestructura operacional.

Al igual que la mayoría de los otros bancos comerciales mexicanos, la Institución Bancaria fue nacionalizada por el gobierno Mexicano el 1 de septiembre de 1982, a finales de los 80'S, el Gobierno Mexicano inicio una serie de medidas para desregular el Sistema Financiero Mexicano, este proceso de regulación terminó con la reprivatización de los bancos comerciales de México a principios de 1991 incluyendo a esta Institución Bancaria.

En octubre de 1991, un grupo de inversionistas Mexicanos conjuntamente con los accionistas mayoritarios de VAMSA, empresa denominada anteriormente Valores Monterrey SA de CV, presentaron una oferta, y se les otorgó el derecho de adquirir la mayoría de las acciones, serie "A" de esta Institución Bancaria.

Con la aceptación de dicha oferta, el grupo de inversionistas negoció un convenio, con los Consejeros Regionales, quienes habían adquirido el derecho por parte del gobierno de comprar las acciones restantes Serie "A", y un determinado número de acciones Serie "B", dando como resultado la aceptación de los consejeros, para ejercer la opción de comprar las acciones al grupo de inversionistas.

Como resultado de esto, el grupo de inversionistas obtuvo el derecho de comprar directamente, al gobierno Mexicano el 56% de las acciones en circulación de esta Institución Bancaria, por \$8,564 millones (US\$2,910 millones).

El 28 de Noviembre de 1991, se formo ya como Grupo Financiero, con el fin de adquirir y mantener el control de toda la compañía y otras Instituciones Financieras, este Grupo Financiero fue el sucesor corporativo de la fusión de las compañías afiliadas con VAMSA y Fomento Económico Mexicano SA de CV, posteriormente el grupo de inversionistas, asignó a Esta Institución el control y e incrementó la tenencia accionaria de este, a través de dos ofertas públicas y compras de acciones en el mercado.

En Mayo de 1993, el Gobierno Mexicano cambio el 22.5% restante de su participación en las acciones serie "L" con voto limitado, que representaban el 21% de su capital, estas transacciones junto con otras compras privadas de acciones, han dado a este Grupo Financiero el control en el capital cercano al 100%.

En Marzo de 1996, Bank Of Montreal (BMO) adquirió el 16% del capital de este Grupo Financiero, el 29 de Junio del 2000, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, aprobó por unanimidad la fusión de este Grupo Financiero, con el Banco Español, en una transacción que involucra la aportación, de USD 1,400 millones en efectivo para el fortalecimiento Financiero de las operaciones bancarias del nuevo Grupo Financiero, asimismo, se acordó modificar la denominación social de este Grupo Financiero por el que ahora todos conocemos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta Institución Financiera esta conformada por un conjunto de negocios, con estrategias específicas para cada tipo de mercado, integrado en una sola Institución.

Aunque las actividades son muy diversas y responden a necesidades, todos comparten las mismas creencias y actitudes que conforman la Cultura Organizacional de esta Institución.

Los elementos claves de su cultura son:

- MISIÓN : SU RAZÓN DE SER
- VISIÓN : A DONDE QUIEREN LLEGAR
- VALORES : SUS CREENCIAS

Estos preceptos representan la esencia de lo que es este banco, su brújula que marca, hacia donde quieren llegar, estos principios son la base para que el trabajo cotidiano se convierta en un logro permanente, que brinde un mejor futuro para todos y cada uno de los que conforman esta Institución.

SU MISIÓN

- Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, en servicios financieros con la máxima seguridad, calidad y vigilancia.
- Ofrecer a su gente las mejores condiciones, para su desarrollo integral en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.
- Obtener un rendimiento atractivo para sus accionistas y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

SU VISIÓN

En este Grupo Financiero tienen muy claro a donde quieren llegar y como lo van a lograr para lo cual estipulan nueve áreas clave de acción:

PERSONAL: Buscar continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación con sus valores, misión y visión, y que tenga el perfil requerido por la Institución.

RENTABILIDAD Y SOLVENCIA: Enfocar los esfuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad que permita, estar dentro de los 10 grupos financieros del mundo.

CALIDAD/ SERVICIO: Ser la empresa con el más fuerte arraigo regional 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.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS: Contar con el mejor nivel de riesgo de la empresa, a través de una adecuada medición y segmentación por especialidad, basándose en normas apropiadas para cada uno de los segmentos.

SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA: Adoptar la tecnología de información más poderosa y avanzada, adecuada a nuestras necesidades, que nos permita ofrecer la más amplia gama de servicios; y desarrollar una cultura orientada al uso de la tecnología de la información, como herramienta fundamental de nuestro trabajo.

INSUMOS Y SERVICIOS: Estar integrados con proveedores de muy alta confiabilidad especializados en actividades, de soporte que estén identificados con los objetivos de la Institución y valores para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

RELACIONES: Mantener relaciones con Instituciones y organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.

IMAGEN: Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial del mejor servicio y cercanía al cliente.

SUS VALORES

En esta Institución creen, en el individuo sin distinción de sexo, raza o religión, en su honestidad su sentido de responsabilidad y deseo de superación, compartiendo entre todos el éxito de la Institución.

Es por eso que estipulan sus creencias para que todos y cada uno de sus miembros, las lleven a la práctica con la convicción de que el valor de cada una de ellas, los conducirá al éxito de su quehacer diario.

HONESTIDAD : Actuar con integridad cumpliendo con la responsabilidad asignada, en el uso escrupuloso de información recursos materiales y financieros.

JUSTICIA : Buscar objetiva e imparcialmente la verdad, para otorgar a cada cual lo que le corresponde.

AUSTERIDAD : Utilizar siempre todos los recursos con la máxima efectividad y cuidado, evitando desperdicios y consumos superfluos.

PRUDENCIA : Manejar cuidadosamente los recursos encomendados a la Institución, tomando riesgos calculados dentro de las políticas establecidas y de las normas de conducta que corresponden la confianza depositada en cada uno de los empleados.

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 los clientes y colaboradores.

LEALTAD : El "amor a la camiseta" debe ser una característica que distinga a quienes trabajan en la Institución.

RESPONSABILIDAD: Tener el compromiso de actuar decididamente dentro de nuestro ámbito de influencia, haciendo todo aquello que contribuya a logro de las metas y objetivos, de la Institución.

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

CONFORMACIÓN DEL GFB

BANCA TRADICIONA L: Red de sucursales

BANCA DE INVERSIÓN Y MERCADOS FINANCIEROS: Servicios especializados de emisión de deuda y capitales para empresas privadas y públicas, asesoría especializada, actividades de compra-venta en mercados cambiarios.

SEGUROS Y FIANZAS: Productos tradicionales (vida, hogar, auto), pensiones

ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS: Administración de fondos de inversión, AFORE, Servicios Fiduciarios.

SITUACIÓN ACTUAL

El nuevo Grupo Financiero se constituyó, el 16 de Agosto del 2000, como resultado de una serie de iniciativas que incluye el incremento de capital de USD 1,400 millones por parte del Banco Español en el nuevo grupo.

Como resultado de lo anterior, la participación accionaria de los españoles en el Grupo Financiero Mexicano es de aproximadamente el 30%, por su parte el Grupo De Inversionistas Mexicano, el Banco de Montreal y el Gobierno Mexicano, en su conjunto tienen una participación de aproximadamente el 37%.

Adicionalmente, el 10 de Agosto del 2000, el Grupo Financiero celebró con el IPAB el contrato de compra-venta por el 100% de las acciones de Banca Promex, con esta adquisición, este Grupo Financiero se consolida como la mayor Institución Financiera en México, a nivel América latina es el banco privado líder en captación de recursos y números de clientes.

EL QUEHACER BANCARIO

Un banco es una institución financiera completamente diferente a cualquier otra organización, ya que las empresas bancarias son actores relevantes en todas las actividades económicas, y tienen relación constante con todos los sectores de la población.

La función básica de un banco es captar recursos de personas y empresas, que quieren ahorrar, para canalizar estos recursos, a través de préstamos a quienes lo

requieran, y destinarlos a actividades productivas que contribuyan al desarrollo económico del país.

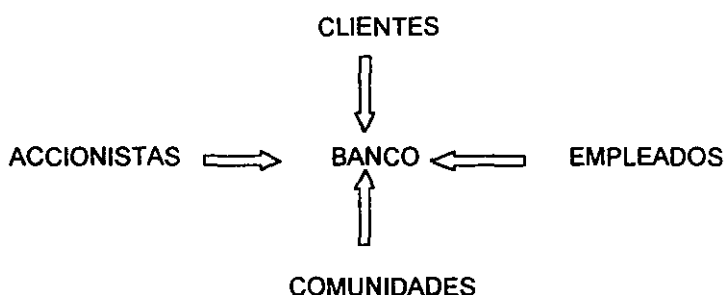
El pago de estos créditos, y de sus intereses permite al banco tener la capacidad de devolver a los ahorradores sus recursos cuando lo requieran.

Otra función muy relevante de un banco, es el sistema de pagos, es decir, el medio por el cual se liquida toda transacción monetaria.

Los recursos que maneja no son propios, son de millones de ahorradores, que no solo han depositado sus recursos económicos, sino también su confianza en el banco, para custodiar su patrimonio: " Son custodios de la confianza de sus clientes".

Es por eso que la responsabilidad de esta Institución, es con sus clientes por la salvaguarda de sus recursos, en todas las comunidades que tiene presencia, contando con el privilegio de su preferencia, gracias a la constancia del buen servicio.

Esta Institución mantiene compromisos con cuatro elementos de la sociedad:



PROBLEMÁTICA

Hoy por hoy, es obvio que el buen desarrollo en un Grupo Bancario se basa en el servicio al cliente, siendo este la parte esencial, la cual sostiene a la institución.

Sin embargo nos damos cuenta que el servicio, que se presta u ofrece, en las instituciones bancarias, específicamente en esta no cumple del todo en las expectativas de los clientes siendo esto por diversas causas.

Lo importante es poner énfasis en lograr un mejor servicio, constantemente los clientes se quejan por el servicio que reciben, dado que no satisfacen sus necesidades y continuamente reciben sinsabores.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Ahora bien el personal bancario, tal vez no este completamente convencido de prestar un buen servicio, o estar dispuesto a cumplir con la finalidad primordial de su trabajo, el servicio al cliente.

Siendo esto por diferentes causas, quizá trabajar en el banco por que no tienen otra opción, lo utilizan como un escalón para su desarrollo, o bien no les gusta lo que realizan.

Por lo que es importante, identificar el porque de esta actitud dentro de sus tareas laborales, será posible inducir al empleado bancario al buen servicio al cliente, a través del convencimiento de sus actividades cotidianas.

Y puedo decir que esto, es forma parte de la cultura, una persona con cultura actúa bien, coherente y convincente en todo lo que realiza, por lo que al llevarlo al ámbito laboral un empleado que tiene cultura ofrecerá un servicio excelente.

Las causas son diversas, las condiciones del lugar de trabajo, el horario, la disponibilidad de personal, el tamaño de la sucursal, la afluencia de clientes entre otras.

Es aquí donde la Institución debe poner el cuidado y buscar alternativas y soluciones al problema, teniendo en cuenta que para que se resuelva este problema, los miembros de la organización, deben estar convencidos de hacerlo.

DIAGNOSTICO

De acuerdo con la investigación teórica y los resultados de encuestas, es importante mencionar, que dar a conocer la Cultura Organizacional, es un punto principal para lograr brindar un mejor servicio, y de acuerdo con los resultados, nos damos cuenta que el empleado no conoce la cultura de su organización, por lo que es de suma importancia, poner el interés en este punto para lograr que dicha Cultura Organizacional funcione, como lo cite en el capítulo dos.

También el personal bancario, esta consiente de la importancia que implica conocer dicha cultura para poder brindar un mejor servicio y que influye de manera directa, con el servicio al cliente, ya que tiene impacto con cada miembro de la organización y están concientes que adoptar la cultura organizacional, ocasionará una mejora importante en el servicio prestado, de esta forma compruebo lo mencionado en el capítulo 1 Desarrollo Organizacional demostrando su importancia.

Además de que todos los trabajadores bancarios en un 50 % comparten la idea de que la institución no se preocupa porque el empleado, no solo conozca dicha cultura, sino que también la adopte y la lleve a cabo, y consideran que sería de suma importancia que todos y cada uno de ellos la conocieran.

Para poder visualizar la cultura y hacerla parte de su propia cultura personal, para poder tener beneficios propios y organizacionales, tanto en el ámbito laboral como en su vida diaria y poder reafirmar que adoptar la Cultura Organizacional los coadyuvará a realizar mejor su trabajo y con entusiasmo, (capítulo 2).

Cabe mencionar que los empleados comparten la idea que sería importante dar a conocer la Cultura Organizacional, desde que el personal ingresa a la organización, teniendo en cuenta que es importante en todas las áreas, que sea dirigida al empleado y así contribuya al desarrollo y buen camino de la organización y en su vida personal.

CUESTINARIO A APLICAR A UN UNIVERSO DE 40 EMPLEADOS

1. Sabe lo que es la Cultura Organizacional

Si ☐ no ☐

2. Conoce la Cultura Organizacional de su Institución

si ☐ no ☐

3. Cree usted que la Cultura de una Organización, influya en el servicio al cliente

_____ si ☐ no ☐

4. Si tu respuesta fue afirmativa, crees que influya

mucho ☐ mas o menos ☐ poco ☐

5. La Institución se preocupa por que los empleados conozcan su Cultura

si ☐ no ☐

6. En tu opinión sería bueno que todos los empleados la conocieran

si ☐ no ☐

7. Cual crees tu que sería la mejor forma de dar a conocer la Cultura a los empleados

Al ingresar a la Institución ☐

Dar un curso ☐

Por medio de información impresa ☐

Continuamente ☐

Que no la conocieran ☐

8. En que área crees que sea mas importante la Cultura Organizacional

Sucursales ☐

Oficinas ☐

Todas ☐

9. La Cultura Organizacional de tu Institución va dirigida al empleado

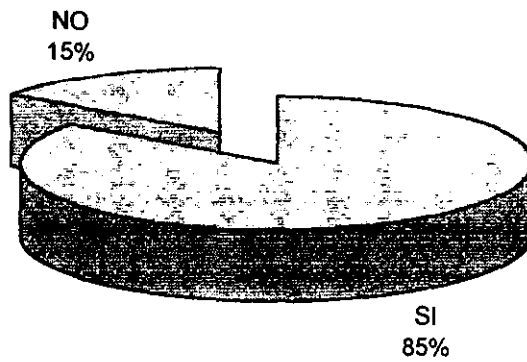
si ☐ no ☐

10. La Cultura Organizacional es importante para el desarrollo Organizacional

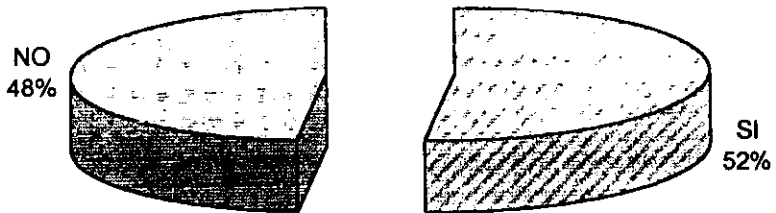
☐ ☐

si no

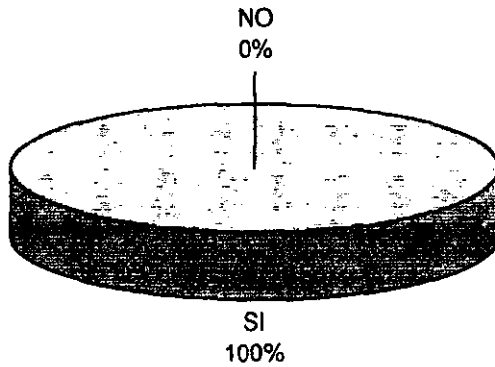
**Porcentaje de personas que saben lo que es la
Cultura Organizacional**



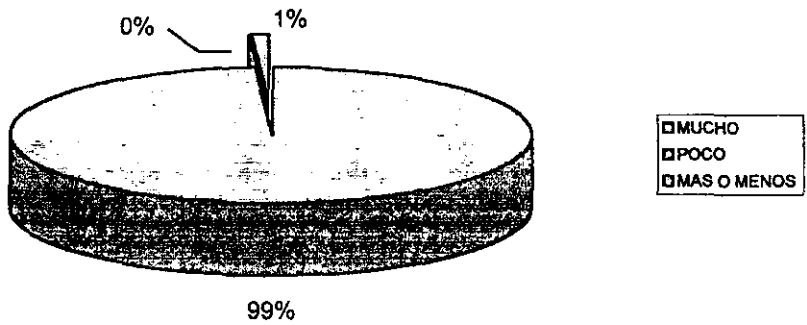
**¿Que porcentaje del personal dentro de la
Institución conoce la Cultura Organizacional?**



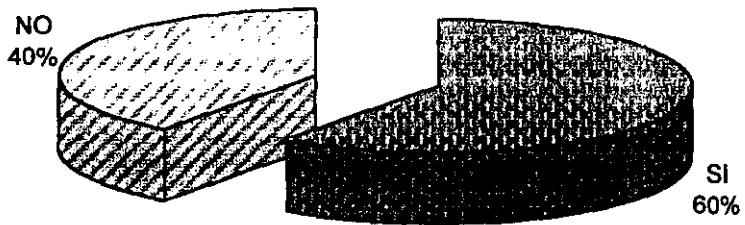
Porcentaje del personal que considera que la Cultura Organizacional influye en el servicio al cliente



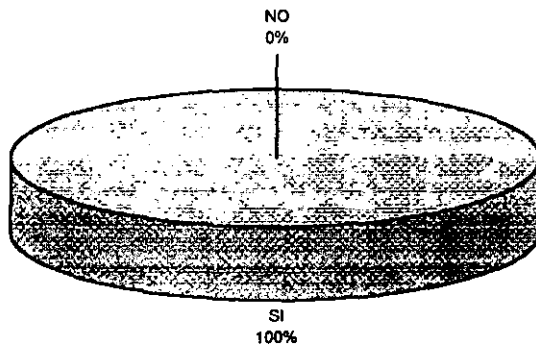
Porcentaje de influencia de la Cultura Organizacional en las personas



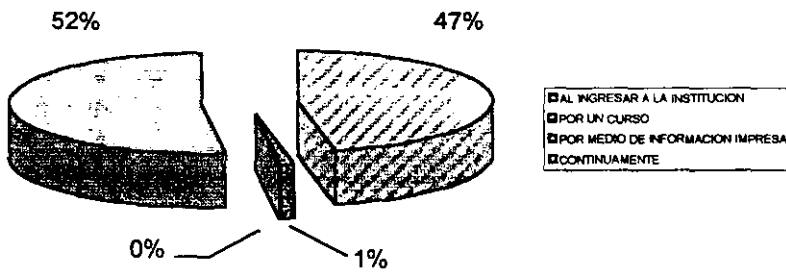
**La Institución se preocupa por que el personal
conozca la Cultura Organizacional**



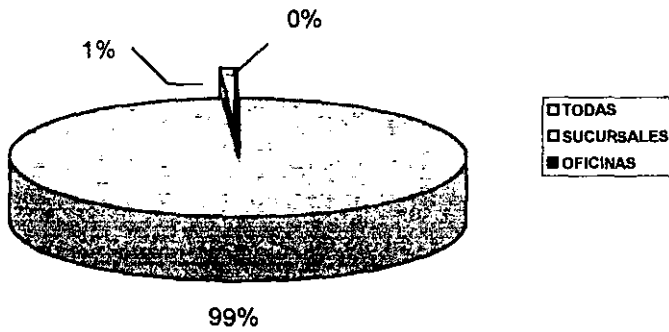
**Es favorable que todos los empleados conozcan la
Cultura Organizacional**



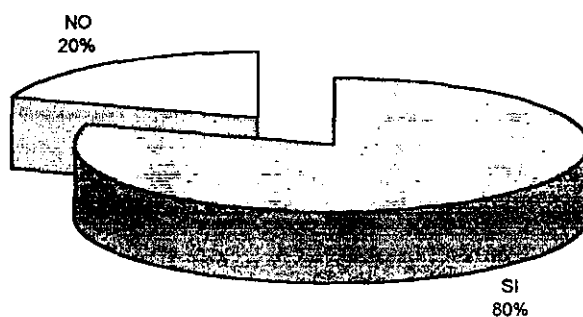
¿Cual es la mejor forma de conocer la Cultura Organizacional?



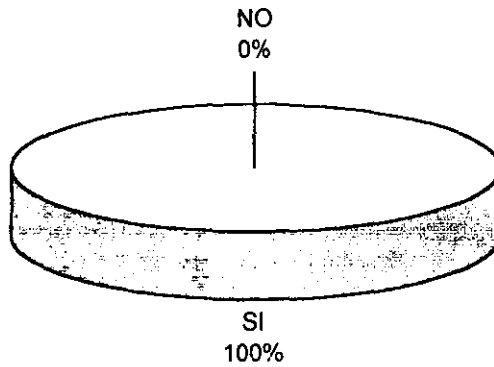
Porcentaje de importacia de la Cultura Organizacional dentro de las áreas de trabajo



¿La Cultura Organizacional esta dirigida al empleado?



¿La Cultura Organizacional es importante en el desarrollo organizacional?



PROPUESTA

Después de la investigación realizada tanto teórica como práctica, resaltan los conocimientos, que he adquirido y reafirmo el problema que se presenta en esta Institución.

Por lo que, el problema en un principio mencionado, tendrá solución a través, de que el personal adquiera esa Cultura Organizacional, por medio de información dada por la empresa en primer lugar, la Institución debe preocuparse, porque todos sus miembros conozcan la Cultura Organizacional.

¿Cómo dar conocer la Cultura?, Primero establecer el tiempo y espacio en que se deba conocer, siendo este el momento adecuado, cuando el personal ingrese a la Institución, darla a conocer y mencionar a personal que forma parte de dicha cultura, y que es un elemento importante para que dicha cultura se lleve a cabo.

Posteriormente, continuamente hacer referencia de la importancia que tiene adquirir dicha cultura para brindar un servicio excelente, ¿Cómo?, A través de transmisiones televisivas que tiene la institución, cada semana, mencionado que no tendrá ningún costo extra, puesto que las transmisiones ya existen y solo se destinará un espacio de ese tiempo para interrelacionar al personal con la cultura Organizacional y de manera reciproca la adopte con su cultura personal.

Hacer énfasis que en segundo lugar el personal superior y a nivel gerencial debe poner cuidado en acercarse, al empleado para observar el clima laboral, su desarrollo y sus necesidades para que con esto el empleado sienta, el

acercamiento e interés por parte de sus superiores y de esta forma definir esa actitud de servicio y con esto el personal estará convencido, de lo que son sus funciones realizándolas con agrado y ofreciendo lo mejor de si, y observando al cliente, no como un obstáculo si no como la razón de su trabajo.

Dar un curso referente al servicio al cliente, para que el empleado tenga esa actitud de servicio, teniendo en cuenta que en la Institución cuenta con videos, acetatos, y practicas especificas referidas al servicio al cliente, para que el personal no pierda de vista la importancia que tiene y que sepa que es lo principal de sus funciones cotidianas, demostrando que no hay nada mejor que un cliente satisfecho y un empleado contento con lo que realiza.

A través de establecer u curso de servicio al cliente para cada oficina cada mes un solo día, y en un horario que sea accesible y confortante, también mencionando que la Institución cuenta con los capacitadores para formar dicho curso.

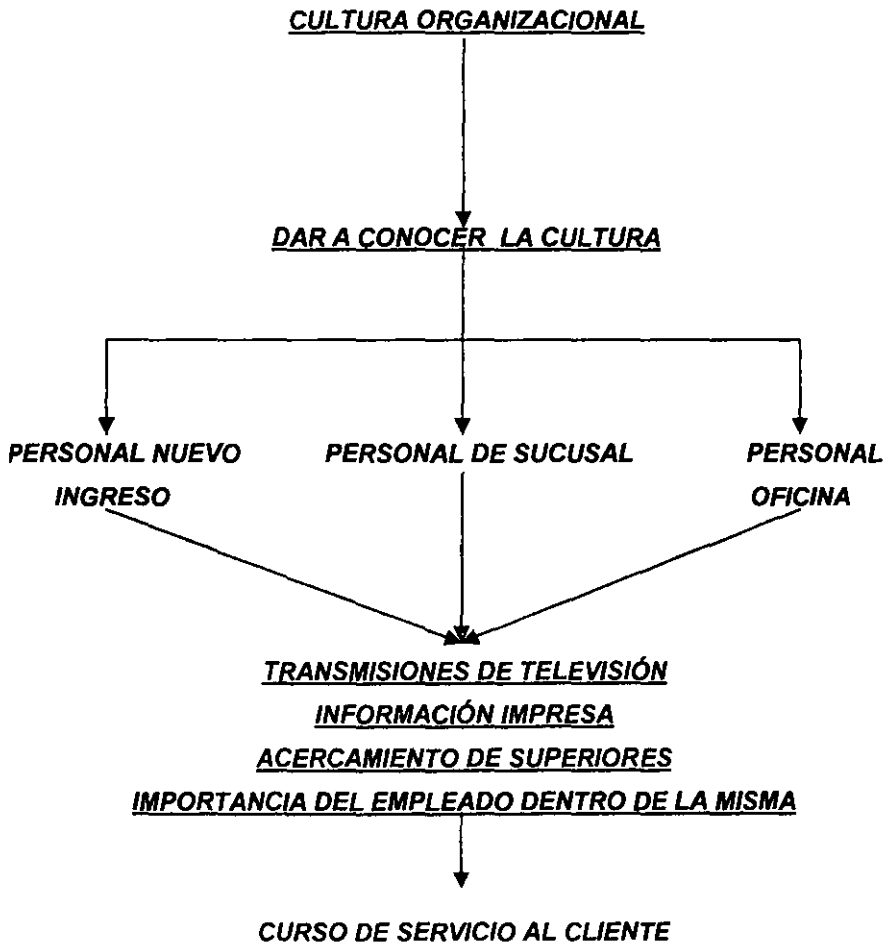
PROPUESTA

Dar a conocer la Cultura Organizacional, teniendo en cuenta que es importante mencionar la importancia del empleado dentro de dicha Cultura y que el empleado la adopte a través de la práctica y la interrelación con su Cultura personal.

Retroalimentar la cultura a través de las transmisiones, cada semana pero que día a día el personal tenga mayor actitud de servicio y se sienta satisfecho con su trabajo.

Que los supervisores y nivel gerencial, se preocupen por tener un acercamiento para observar el ambiente laboral, tomando en cuenta las necesidades y requerimientos del personal, reforzando dicha Cultura Organizacional, puesto que forman parte de ella.

Y por ultimo evaluar los resultados a través de encuestas, a clientes y empleados para poder observar en que porcentaje a mejorado el servicio y teniendo la seguridad de que el personal estará contento y con esa actitud de servicio, adoptando la Cultura Organizacional.



CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, acerca de cómo mejorar el servicio en una Institución Bancaria, y el apoyo de la teoría me doy cuenta de que mi hipótesis es positiva ya que concluyo, en que un empleado que adopta la Cultura Organizacional de su propia Institución brinda un mejor servicio.

Esto debido a que comparte todo los valores, creencias, comportamientos, etc que la Institución tiene como base para su buen funcionamiento, más aun en este tipo de organizaciones que el servicio al cliente es primordial, donde es importante mencionar que no se creara una Cultura, ni se transformara, sino que a través de la propuesta que se hace, el empleado adopte la Cultura.

Siendo importante mencionar que el Desarrollo Organizacional es muy importante dentro de este cambio de actitud que se quiere obtener ya que si no existe un desarrollo dentro de la organización por lo menos, se podrá llevar una Cultura Organizacional adecuadamente, y mucho menos el empleado la adoptará o conocerá.

Sin embargo, el empleado debe conocer en primera instancia la Cultura de la organización, siendo este el problema principal o por donde se debe empezar a estudiar, porque el empleado no la conoce, es aquí cuando la empresa debe buscar estrategias para darla a conocer y así el empleado adopte, y obtenga esa actitud de servicio, que sin duda después de los resultados de las encuestas tendrá mayor conocimiento acerca del servicio al cliente.

Por lo que, una vez que la Institución se preocupe porque sus empleados conozcan su cultura y la forma de darla a conocer, en este caso en particular se propone, a través de transmisiones de televisión que tiene la empresa, y otras formas como, impresos, y muy importante que se tenga el acercamiento de los superiores para poder observar el clima laboral, ya que esta forma parte del desarrollo y por consecuencia se tendrá el servicio requerido, por lo que el empleado realizará sus funciones convencido de lo que hace y con gusto.

Y también es importante mencionar que si debe establecerse cursos de servicio al cliente, solo como refuerzo para tener mayores habilidades para detectar más fácil y rápidamente las necesidades del cliente, cursos que ya se tiene y que solo debe establecer horarios y lugares adecuados a las necesidades y posibilidades de ambas partes para poder llevarlos a cabo.

Evaluar todos los procesos de Cultura a través de encuestas y comparando resultados del funcionamiento del empleado, por su opinión y la del cliente para poder trabajar sobre los puntos que tengan rezago.

En resumen, cuando una compañía tiene una Cultura definida como en este caso, debe desarrollarla, por lo que es importante que el empleado la conozca, como lo cite en el capítulo dos, sobre la importancia de la cultura organizacional, dentro de la organización.

Al empleado, es importante que sus superiores se preocupen también por sus necesidades, por lo que el acercamiento de dichas personas debe ser continuo y en todos los niveles.

Una vez que los empleados conozcan la Cultura Organizacional y la adopte, y comparta con su propia cultura tendrá esa actitud de servicio, siendo importante mencionar que en este caso es un poco más complicado, porque debido a la fusión que tuvo esta Organización, debe de comparar y adoptar puntos de dos culturas, si no del todo diferentes, si deben fusionarse para poder establecer un a sola.

Y Contestar a la pregunta de la problemática, afirmando que si un empleado que adopta la cultura organizacional y la combina con la propia obtendrá un a actitud de servicio positiva, y brindará lo mejor de su trabajo siempre y en todo momento, de igual forma se sentirá a gusto en su trabajo y con lo que realiza, evaluando su como mejora su servicio día a día y seguir transmitiendo esta cultura y actitud de servicio a nuevos miembros de la organización desde que ingresan.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECH KARL, La excelencia en el servicio, ed. Legis, México 1990

BOB E. HAYES, Como medir la satisfacción del cliente, ed. Oxford University press, México 1998

BROWN ANDREW, Gestión de la atención del cliente, ed. Díaz de Santos, México 1992

COLUNGA DAVILA CARLOS, La Calidad en el Servicio, Ed. Trillas, México 1992

DONNELLY JAMES H, Como conquistar al cliente, Ed. Panorama, México 1992

DRU SCOTT, La satisfacción del cliente, serie 50 minutos, ed. Iberoamérica, México 1992

FREEMANTLE DAVID, Lo que le gusta a los clientes de su marca, ed. Deusto, México 1992

F. GERSON RICHARD, Más allá del servicio al cliente, ed. Iberoamérica, México 1993

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, Metodología de la investigación, ed. Mac Graw hill, México 1998

JAMES L GIBSON, Organizaciones Conducta Estructura y Proceso, Mac Graw Hill , México 1992

KEITH DAVIS, Comportamiento humano en el trabajo, ed Mac Graw Hill, México 1991

LAGUNILLA IÑARRITU, Historia de la Banca y Moneda en México, Ed Jus, México 1996

MANCEBO DEL CASTILLO TREJO, El administrador y su entorno dentro de la administración, Ed. Limusa, México 1999

NEWTON MARGULIES, Desarrollo Organizacional, Ed Diana, México 1990

R. GORDON JUDITH, Comportamiento organizacional, ed. Prentice Hall, México 1997

R. HAMPTON DAVID, Administración,ed. Mac Graw Hill, México 1991

RODRIGUEZ ESTRADA MAURO, Creatividad en el servicio, ed. Mac Graw Hill, México 1996

SHOHL JOHN, Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente, ed. Legis, México 1990

STEPHEN P. ROBBINS, La Administración en el mundo de hoy, Ed Prentice hall, México 1995

WALTER DENIS, El cliente es lo primero, Ed. Díaz de Santos, España 1992

WARREN G. BENNIS, Desarrollo organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973

WILLIAM P. MARTÍN, Dirección de los servicios de calidad al cliente, Ed. Iberiamérica, México 1992

WILLIAM P. MARTÍN, Calidad en el servicio al cliente, Ed. Iberoamerica, México 1992