



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

PERSONAL EFICIENTE EN UNA SUCURSAL  
BANCARIA MEDIANTE EL PROCESO  
ADMINISTRATIVO

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ELIZABETH VALENTINA RIVERA JIMÉNEZ

ASESOR: LAE. REGINO QUIROZ SOLÍS

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



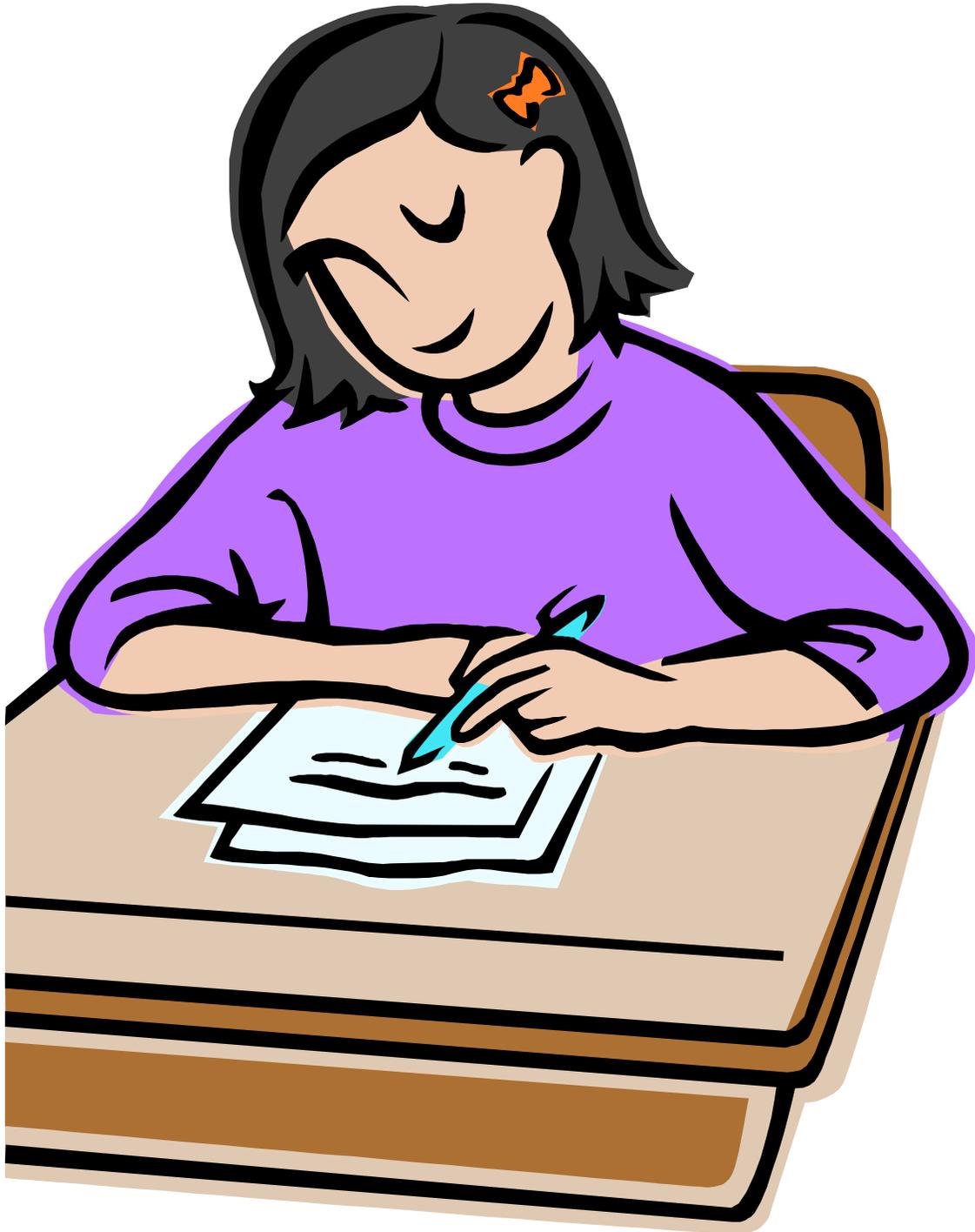
**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS



"Todo en este mundo pasa por algo."

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por crearme y dejarme vivir para ser parte de este hermoso universo.

A MI PAPÁ: Por ser mi héroe, mi ídolo, gracias por guiarme, eres el mejor papá.

A MI MAMÁ: Por ser lo más grande, mi orgullo, este trabajo es tuyo literalmente.

A LA UNAM: Por dejarme decir con orgullo y felicidad que es mi Alma Mater.

A LA FES C: Por dejarme estudiar en sus aulas, por ser mi casa durante 4 años.

A MIS PROFESORES: Por compartirme sus conocimientos, su amistad, y regaños.

A MI ASESOR: Por guiarme y apoyarme, por sus conocimientos, por su tiempo.

## DEDICATORIAS

A MI HERMANO: Por que siempre serás mi ejemplo a seguir, siempre juntos ok.

A MIS FAMILIARES: Mi abue Lupe (qepd), mi tía Lupe (qepd), a todos los quiero.

A MIS AMIGOS: Por haber estado conmigo en las buenas y en las no tan buenas.

A ZIGGY: Por ser mi mejor amiga, compañera, confidente, pero por sobre todo por ser mi perrita, te quiero princesa preciosa.

---

**ÍNDICE**

Título de la tesis	1
Planteamiento del problema	2
Objetivo	3
Hipótesis	4
Introducción	5
Capítulo 1. La Administración	8
1.1 Antecedentes de la administración	10
1.2 Conceptos de administración	17
1.3 Características de la administración	20
1.4 Importancia de la administración	23
1.5 Finalidad de la administración	25
1.6 Principios de la administración	27
1.7 Relación de la administración con las demás ciencias	29
1.8 Valores institucionales de la administración	33
1.9 Áreas funcionales en las empresas	35
Capítulo 2. La Administración de Recursos Humanos	38
2.1 Antecedentes de la administración de recursos humanos	39
2.2 Conceptos de administración de recursos humanos	47
2.3 Características y objetivos de los recursos humanos	49
2.4 El comportamiento del recurso humano	53
2.5 La función de administración de recursos humanos	60
2.6 Reclutamiento y selección de personal	64
2.7 Contratación e inducción	69
2.8 Capacitación y entrenamiento	75
2.9 Salarios, servicios y prestaciones	79
2.10 Comunicación	83
Capítulo 3. El Proceso Administrativo	88
3.1 Concepto de proceso administrativo	89
3.2 Modelos de proceso administrativo	91
3.3 Planeación	96
3.4 Organización	109
3.5 Dirección	116
3.6 Control	124

---

Capítulo 4. Las Instituciones Bancarias	133
4.1 Antecedentes de las instituciones bancarias	134
4.2 Conceptos de institución bancaria	143
4.3 Principales instituciones bancarias	145
4.4 Servicios y operaciones bancarias	163
4.5 Importancia de las instituciones bancarias	174
4.6 Concepto y clasificación de sucursal bancaria	178
Caso Práctico (BBVA BANCOMER Cuautitlán Izcalli)	181
Antecedentes	182
Análisis	192
Propuesta	197
Beneficios	219
Conclusiones	223
Bibliografía	227

---

# TÍTULO DE LA TESIS

"Personal eficiente en una sucursal bancaria mediante el  
proceso administrativo."

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sucursal bancaria que tiene gran importancia en esta investigación es la de BBVA Bancomer Cuautitlán Izcalli, que se encuentra en el Estado de México.

Hablaremos de esta sucursal porque el ambiente de trabajo es tenso y pesado, debido a que el personal de mayor antigüedad está viciado, no aceptan nuevas ideas de trabajo del personal nuevo, tienen la idea de que el personal es una máquina de atención al cliente y solo les importa que realicen sus 400 operaciones diarias y esto vuelve el ambiente de trabajo pesado, tedioso, cansado, rutinario, aburrido y lento.

Esta sucursal es la más importante de todo Cuautitlán Izcalli y debido a esto recibe diariamente una gran cantidad de clientes y aunque tiene espacio suficiente se vuelve poco funcional debido a la gran demanda y esto le provoca estrés y cansancio al personal.

Esta problemática nos trae como consecuencia un servicio regular debido al pésimo ambiente de trabajo en el personal de la sucursal bancaria.

Lo antes mencionado nos genera la siguiente pregunta ¿Qué sucede cuando no se le da importancia al personal y al proceso administrativo en una sucursal bancaria?

---

## OBJETIVO

Aplicar el proceso administrativo para mejorar la eficiencia del personal en una sucursal bancaria.

---

## HIPÓTESIS

Al aplicar el proceso administrativo en una sucursal bancaria se logra integrar al personal y ubicarlo en una misma dirección para lograr intereses en conjunto.

# INTRODUCCIÓN



"La mejor manera de combatir el mal, es haciendo el bien."

---

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época que nos impulsa a vivir, estudiar y administrar, también es una época que exige superación.

Para los estudiantes de administración es indispensable dejar una aportación a los demás de lo que aprendimos en nuestro largo camino por la escuela desde la primaria hasta la universidad, y plasmar nuestras experiencias laborales en un libro llamado tesis, es por esto el objetivo de este trabajo.

En él destacaremos la importancia del proceso administrativo para mejorar las funciones del personal de una sucursal bancaria y de esta manera tener un personal eficiente y capacitado, uno de los principales objetivos de este documento es proporcionar una herramienta para el buen funcionamiento del personal de una sucursal bancaria.

En el capítulo uno se presentarán los antecedentes de la administración así como los conceptos más importantes de la administración, veremos el origen y la evolución del pensamiento administrativo.

El capítulo dos hablará de la administración de recursos humanos que es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones, mencionaremos la importancia que tiene el desarrollo de las personas en las empresas y lo difícil que es separarlas.

---

En el capítulo tres se mencionará lo que es el proceso administrativo a grandes rasgos, se explicará cada una de sus etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

En el capítulo cuatro hablaremos de las instituciones financieras, las más importantes en México actualmente, sus funciones y servicios que ofrecen al público en general, daremos el concepto de sucursal bancaria y tipos de sucursales.

Y para finalizar se presenta el caso práctico de la sucursal bancaria BBVA Bancomer, Cuautitlán Izcalli.



# CAPÍTULO 1

## LA ADMINISTRACIÓN



"El peor de los errores es hacer siempre lo mismo y esperar resultados distintos"

---

## INTRODUCCIÓN

Para poder entender a la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de esta disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

Desde que el hombre apareció en el planeta ha trabajado para sobrevivir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierta forma a la administración. Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, que es donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, en pocos casos, una institución básicamente nueva, ha surgido tan rápido como la administración. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

---

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

### ÉPOCA PRIMITIVA

En esta época, los integrantes de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos miembros de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera rudimentaria la administración, como una agrupación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Fue en este tiempo cuando grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra enemigos. Poco se conoce sin embargo, acerca de esos hombres verdaderamente primitivos. Todo lo que dejaron se reduce a unos cuantos huesos, restos de fogatas, herramientas sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas.

### PERIODO AGRÍCOLA

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

---

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.<sup>1</sup>

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de las clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

#### ANTIGÜEDAD GRECOLATINA

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción.

---

<sup>1</sup> Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, (1999) Introducción al estudio de la Administración. México, Trillas. p.17.

---

Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

## ÉPOCA FEUDAL

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje.

El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y, en ciertos casos, su papel de protector se ejercían sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y además condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

## REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos como la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo

---

industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo.

Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes<sup>☞</sup> administradores que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. Estos factores provocaron la aparición de diferentes corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que después originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

## SIGLO XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración.

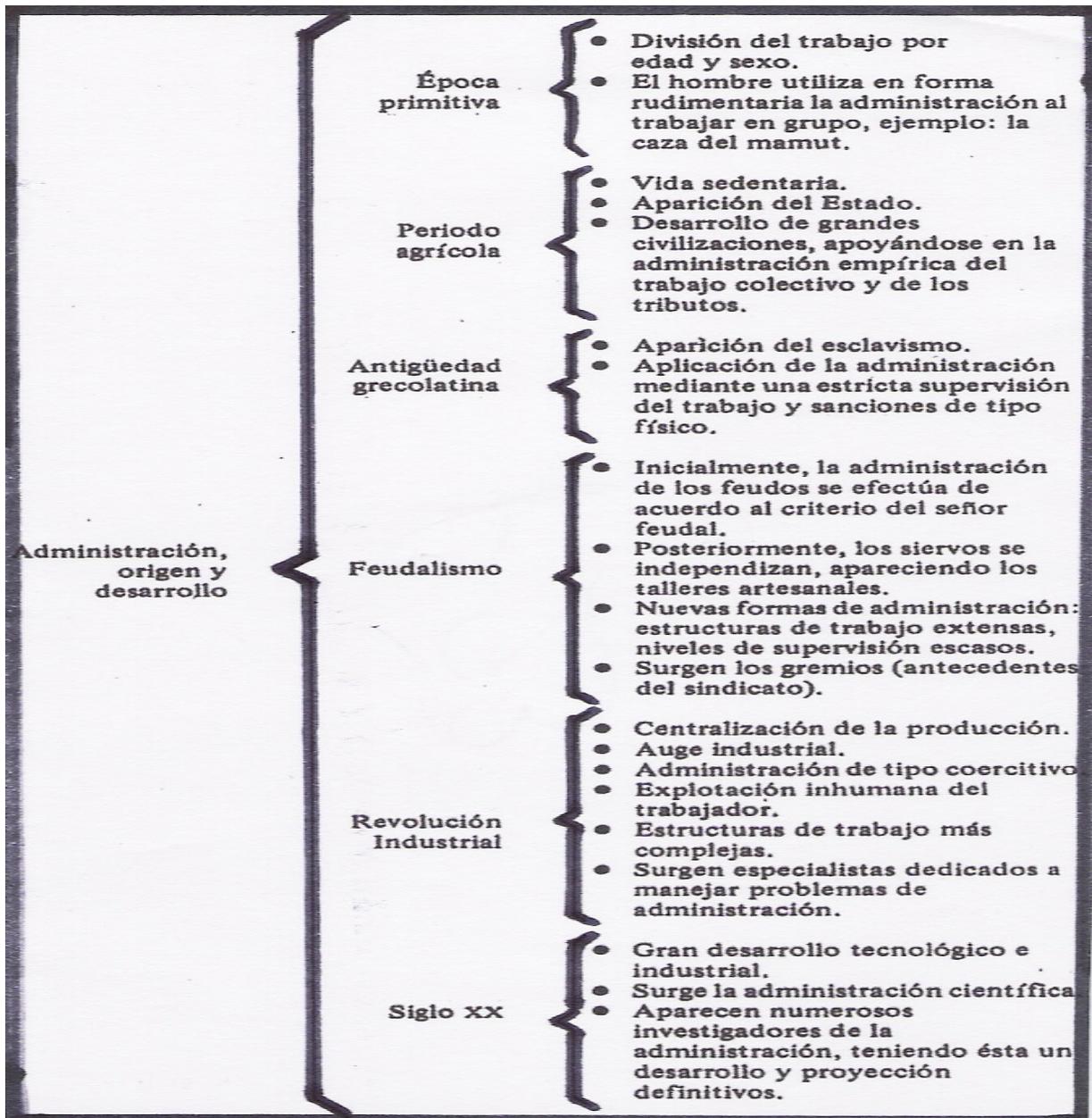
A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, muchos autores se dedican al estudio de esta disciplina.

La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de ésta se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

---

☞ Incipientes: primeros, nacientes.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento público hasta el lanzamiento del avión más grande del mundo un Beluga, siendo elemental para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.



---

## ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

*Época precolombina:* En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la cultura Olmeca y la cultura Azteca. En ellas tuvo gran importancia la administración si analizamos encontramos que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

*Época Colonial:* En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

*México Independiente:* Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada.

*Reforma:* En esta época, se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.

*Porfiriato:* Durante el porfiriato, se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.

*Revolución Mexicana:* Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y por un gran descontento en los aspectos administrativos.

*Regímenes pos-revolucionarios:* En esta época surge la Constitución Mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la

---

creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.

*Época moderna:* Actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.



---

## 1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

### DEFINICIÓN

*Definición Etimológica:* La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad" (hacia) y de "ministratio" que viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.<sup>2</sup> La etimología de "minister" es, pues, diametralmente opuesta a la de "magister", de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter". Entonces "magister" (magistrado), indica una función de permanencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función; "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otra; de un servicio que presta.

La etimología de Administración nos da pues, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

### DIFERENTES CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

*Robert F. Buchele:* El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr objetivos establecidos.

*Harold Koontz y Cyril O'Donnell:* Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

*Isaac Guzmán Valdivia:* Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustín, (2002) Administración de Empresas. México, Limusa. p.15.

---

*George R. Terry:* Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

*Agustín Reyes Ponce:* Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

*José Antonio Fernández Arena:* Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

*American Management Association:* Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

*J. D. Mooney:* Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

#### ELEMENTOS DEL CONCEPTO

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones se puede observar que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos.

**Objetivo:** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

**Eficacia:** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

**Eficiencia:** Se refiere a hacer las cosas bien, es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

**Grupo social:** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

**Coordinación de recursos:** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

---

Productividad: Es la relación entre la cantidad de insumos<sup>☞</sup> necesarios para producir un determinado bien o servicio.

Con los anteriores elementos es posible emitir nuestro propio concepto de **Administración**: Es el esfuerzo ordenado de un conjunto social para poder alcanzar un fin común con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.



---

<sup>☞</sup> Insumos: materiales, ingredientes.

---

### 1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

#### UNIVERSALIDAD

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales".<sup>3</sup>

#### VALOR INSTRUMENTAL

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

#### UNIDAD TEMPORAL

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, esto no significa que existan aisladamente, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce Agustín, (2002) Administración de Empresas. México, Limusa. p.27.

## AMPLITUD DE EJERCICIO

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

## ESPECIFICIDAD

Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido por ejemplo con la ingeniería industrial.<sup>4</sup> Va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

## INTERDISCIPLINARIEDAD

La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

## FLEXIBILIDAD

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración no opera.

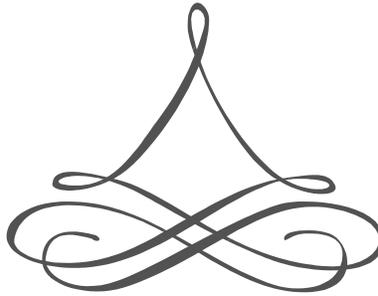
---

<sup>4</sup> Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, (1999) Introducción al estudio de la Administración. México, Trillas. p.27.

---

## UNIDAD JERÁRQUICA

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, por ejemplo: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último empleado.



---

## 1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Es indudable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas, la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado. La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta y de los elementos materiales, humanos, con que ese organismo cuenta. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es donde la función administrativa puede aislarse mejor que las demás.

En las empresas pequeñas y medianas, también su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una

---

mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, en los que son superados por sus grandes competidoras. La elevación de la productividad, preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico y social, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser como el punto de partida de ese desarrollo. Ningún organismo social puede mejorar o progresar sin una buena administración que además sea efectiva, eficiente y productiva.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente: La administración se aplica a todo tipo de empresa. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración. Una adecuada administración eleva la productividad. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.



---

## 1.5 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

El hombre al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar. Pero lo social no sólo suma, sino que multiplica la eficacia de la energía individual.

Entre las formas de coordinar las personas que forman una empresa, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que sea resultado del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación, no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella, cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida en concreto en la forma como se estructure y maneje una empresa está también sujeta a la "Ley de la máxima eficiencia" (Ley de máxima eficiencia: Hemos asentado que la administración tiene como fin "lograr la máxima eficiencia" de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley llamada la ley de oro, tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica. Ambas aplican la misma ley que por cierto es una ley de validez universal, usada, aun en campos del arte, v.gr.: los preceptos del clasicismo: máximo de efecto estético, con mínimo de recurso artístico, en tanto que la economía la aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de

---

un organismo social, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines económicos. Así, se busca la máxima eficiencia de un grupo deportivo, científico, literario, religioso, etcétera.)<sup>5</sup>, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación. La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

El término de coordinación, es el que responde mejor a la esencia de la administración, porque abarca:

a) La acción de quien está administrando: en tanto administra, en cuanto coordina.

b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce: ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando acciones, personas, fines, intereses, etc.

c) Sobre todo, el fin perseguido; tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la administración, el fin debe ser decisivo: lo que se busca al administrar, es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo, cooperación, etc., nos parecen insuficientes: todos ellos son meros medios, instrumentos, etc. Para obtener la coordinación; no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.<sup>6</sup>



---

<sup>5</sup> [www.azc.uam.mx/csh/sociologia/sigloXX/administracion.html](http://www.azc.uam.mx/csh/sociologia/sigloXX/administracion.html)

<sup>6</sup> Reyes Ponce Agustín, (2002) Administración de Empresas. México, Limusa. p.20.

---

## 1.6 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental tal que proporciona una guía para el pensamiento o la acción.<sup>7</sup> Esta declaración fundamental dice qué resultados se esperan cuando se aplica el principio.

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios esto es, todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este, deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura. Los principios son los siguientes:

**División del trabajo:** Es el orden natural, tiene como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de poderes.

**Autoridad-responsabilidad:** La autoridad es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, no se concibe la autoridad sin responsabilidad.

**Disciplina:** Es la obediencia, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

**Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues la dualidad de mando crea conflictos.

**Unidad de dirección:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan hacia el mismo objetivo.

---

<sup>7</sup> Terry George y Franklin Stephen, (1997) Principios de Administración. México, Continental. P.27.

---

Subordinación del interés particular al interés general: El interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

Remuneración al personal: Es el precio del servicio prestado.

Centralización: Consisten en que en todo organismo las sensaciones convergen en la dirección y que de ahí parten las ordenes que ponen en movimiento todas las secciones del organismo.

Jerarquía: Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

Orden: el personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.

Equidad: Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

Estabilidad del personal: Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere cambiarlo de ahí, nunca antes.

Iniciativa: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

Unión de personal: Entre mas armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

Ejecución inmediata: Toda situación buena o mala se debe resolver a la brevedad posible.

El uso de principios de administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por estos principios.



---

## 1.7 RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON LAS DEMÁS CIENCIAS

Tiene relación con todas las ciencias, pero principalmente: derecho, economía, psicología, matemáticas, etc.

### ADMINISTRACIÓN Y DERECHO

El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho, es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley, o que deriven inmediatamente de un convenio. Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente, por ello, sobre las jurídicas; otras veces, derivan directamente de un convenio, pero éste, a su vez, descansa en un ordenamiento de derecho. Sin embargo, cabe hacer notar que la administración no es jurídica, sino meta-jurídica; esto es: que no se realiza por el cumplimiento de derecho y obligaciones, sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa, entusiasta y, sobre todo, eficaz, de quienes forman una empresa u organismo social, para lograr la máxima eficiencia en la coordinación.

Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible, pero en el cumplimiento forzado de éstos, no existen tampoco elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin al que la administración se dirige. En otras ocasiones, por el contrario, una norma

---

administrativa, que busca la eficiencia en un organismo social, por exigirlo el bien común es tomada por el derecho y elevada a la categoría de ley.

## ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

Hemos asentado que la administración tiene como fin "lograr la máxima eficiencia" de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley, llamada la ley de oro, tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica. Ambas aplican la misma ley que por cierto es una ley de validez universal, usada, aun en campos del arte, en tanto que la economía la aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines económicos.

Así, se busca la máxima eficiencia de un grupo deportivo, científico, literario, religioso, etcétera. Aun en el caso de la administración industrial, donde el fin es indiscutiblemente económico, no debe confundirse al administrador con el economista: el administrador, como tal, busca inmediatamente un fin de coordinar los elementos que emplea (cosas y personas), y en tanto es buen administrador, en cuanto sabe coordinarlos, esto es estructurarlos y manejarlos del modo más eficiente. Pero este fin inmediato, que es el propio de la administración, en ese tipo de sociedades está subordinado a un fin económico, como es el de la empresa industrial, comercial o bancaria, por lo que la misma administración queda fuertemente teñida de colorido económico, al grado de parecer que el fenómeno mismo administrativo se confunde con el económico.

---

## ADMINISTRACIÓN Y PSICOLOGÍA

Semejanzas entre ambas al explicar la psicología la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve por ello para explicar, en gran parte, los fenómenos sociales. El administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas con las cosas, sistemas, etc. Necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible los diversos reportes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

La administración, al dar sus reglas para la eficacia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología. El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La psicología indica, por lo mismo, qué métodos administrativos son más adecuados, y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficiente que sea posible.

## ADMINISTRACIÓN Y MATEMÁTICAS

Otra de las escuelas que se han formado, es la que, arrancando del hecho indiscutible de que la aplicación de técnicas, parcial o totalmente matemáticas, ha permitido un enorme avance en campos de la administración, como los relacionados con la fijación de cursos alternativos, su valoración y su consiguiente ayuda en la toma de decisiones, a través de la Investigación de Operaciones, pretende que la administración misma se ha convertido o se está convirtiendo en algo cuya naturaleza es esencialmente matemática.

---

A reserva de analizar el alcance, las posibilidades y las limitaciones del método matemático, queremos hacer notar que un sin número de elementos de la administración escapan todavía, y algunos escapan perpetuamente<sup>☞</sup>, a ella, que jamás podrán los métodos matemáticos sustituir al criterio del administrador, sobre todo en la apreciación de los aspectos humanos; y que, en último término, las matemáticas jamás pueden perder su carácter meramente instrumental de puro simbolismo para que la mente maneje con más eficacia ciertas relaciones; pero que la coordinación es en su esencia, un problema substancialmente humano, es innegable.



---

<sup>☞</sup> Perpetuamente: duraderamente, eternamente, perdurablemente, inmortalmente.

---

## 1.8 VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración, es de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no solo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social. Los valores institucionales de la administración pueden ser:

### SOCIALES

Estos son los de mayor importancia ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano. Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población, cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Evitar la competencia desleal. Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo. Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

### ORGANIZACIONALES

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social. Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos. Optimizar la coordinación de recursos. Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos. Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

## ECONÓMICOS

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos: generar riqueza, maximizar obtención de utilidades, manejo adecuado de recursos financieros, desarrollo económico del grupo social y promover la inversión.



---

## 1.9 ÁREAS FUNCIONALES EN LAS EMPRESAS

La efectividad de la administración en una empresa no depende del éxito de un área específica sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

### PRODUCCIÓN

Es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos. Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes. Tiene como funciones:

Ingeniería del producto: Diseño del producto, pruebas de ingeniería, asistencia a mercadotecnia.

Ingeniería de la planta: Diseño de instalaciones y sus especificaciones, mantenimiento y control del equipo.

Ingeniería industrial: Estudio de métodos, medida del trabajo, distribución de la planta.

Planeación y control de la producción: Programación, informes de avances de la producción, estándares.

Abastecimientos: Tráfico, embarque, compras locales e internacionales, control de inventarios, almacén.

Control de calidad: Normas y especificaciones, inspección de prueba, registros de inspecciones, métodos de recuperación.

---

Fabricación: Manufacturas, servicios.

## MERCADOTECNIA

Su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado par crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Tiene como funciones:

- ☆ Investigación de mercados
- ☆ Planeación y desarrollo del producto: empaque, marca.
- ☆ Precio
- ☆ Distribución y logística
- ☆ Ventas
- ☆ Comunicación: Promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas.

## FINÁNZAS

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Comprende las siguientes funciones:

Financiamiento: Planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos, inversiones.

---

Contraloría: Contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, estadística, crédito y cobranzas, impuestos.

## RECURSOS HUMANOS

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son:

Contratación y empleo: Reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción transferencias y ascensos.

Capacitación y desarrollo: Entrenamiento, capacitación, desarrollo.

Sueldos y salarios: análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, remuneración y vacaciones.

Relaciones laborales: Comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal, relaciones de trabajo.

Servicios y prestaciones: Actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones.

Higiene y seguridad industrial: Servicio médico, campañas de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes.

Planeación de recursos humanos: Inventario de recursos humanos, rotación, auditoría de personal.

## OTRAS ÁREAS FUNCIONALES

Depende del tipo de empresa a crear, por ejemplo: Compras, Control de Calidad, Computación e informática, Comercialización, Logística, etc.



# CAPÍTULO 2

## LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



"Todos somos buenos para algo, pero no todos somos buenos para todo."

---

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al hablar de administración de recursos humanos es necesario conocer cuáles fueron los aspectos más relevantes que le dieron origen, así como también conocer las diferentes corrientes que han existido, por esto se hace referencia a la evolución que han tenido en todo el mundo desde la época antigua hasta la actualidad.

### ÉPOCA ANTIGUA

En esta época se encontraron indicios de la administración de recursos humanos en las siguientes civilizaciones:

Egipto: Utilizaban herramientas y técnicas en lo referente al orden y manejo de la gente en la construcción de las pirámides. Utilizaban la selección de personal escogiendo personas vigorosas, utilizaban la capacitación enseñando a jóvenes ágiles y diestros en las técnicas de perforación del granito, y utilizaban la motivación para reforzar por medio de creencias religiosas el interés de los individuos en el cumplimiento de sus deberes.

China: En la Constitución de Chow se establecen diversas reglamentaciones, entre ellas la forma de organizar el gobierno, funciones para evitar la duplicidad de trabajo, control de personal, etc.

Grecia: La especialización de personal enfatizada por Platón en su obra La República, la selección de personal de la cual habló Pericles indicando que las personas fuertes deberían estar a cargo de los problemas relacionados con el cobro de impuestos y de las cárceles, y la motivación al tomar la música como factor psicológico que contribuye a lograr mayor eficiencia en el trabajo.

---

## EDAD MEDIA

El feudalismo fue un modo de producción dominado por la tierra en donde la propiedad agrícola estaba controlada por los señores feudales. La relación de trabajo se basaba en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal.

Gremios: Estos aparecen en esta época, constituían agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de los intereses comunes, aquí se vio por primera vez la división del concepto patrón - trabajador. Las características principales de este sistema es que existía trabajo personal, jerarquización de puestos, sistema de ascensos por méritos.

## SIGLO XVIII - XIX

Revolución francesa: Buscaba eliminar la monarquía absoluta para tener una monarquía constitucional, estaba el problema social de los privilegios que era preciso suprimir para lograr una igualdad de derechos. Esta revolución fue dirigida por la burguesía con ideas del liberalismo clásico formulado por los filósofos y economistas. Las peticiones del burgués se encontraban en el documento Declaración de derechos del hombre y del ciudadano, en donde se mencionaban que los hombres nacen y viven libres e iguales bajo la ley.

Liberalismo: En esta etapa se favoreció el aspecto económico, estableciendo la actividad económica individual sin la intervención del Estado, se pedía una libertad absoluta en las relaciones de trabajo.<sup>8</sup> Adam Smith publicó sus teorías fundamentales para el liberalismo económico, según estas teorías la

---

<sup>8</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.36.

---

verdadera riqueza de un país está en el trabajo de sus hombres, a más trabajo más riquezas.

Revolución industrial: Se da a mediados del siglo XVIII, surgiendo grandes organizaciones comerciales dedicadas a vanas actividades, lo que trajo como consecuencia la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, con el fin de conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable. Algunos directivos de organizaciones grandes crearon un departamento de bienestar, que se puede considerar un antecesor directo de los actuales departamentos de personal, procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, como resultado se promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de las mujeres y los niños, establecer sueldos mínimos y vigilar la salud y seguridad de los empleados.

## SIGLO XX

Administración Científica: Adquiere gran importancia a principios del siglo XX, pretendía desarrollar una planeación sistemática, organización, dirección y control del trabajo y los trabajadores, más ordenada posible e incrementar el uso de mediciones donde fuera posible. Uno de los autores que contribuyó a este movimiento fue Frederick W. Taylor, tenía un enfoque que incluía nuevas responsabilidades para la dirección y para los trabajadores. Los postulados que resumen su pensamiento son:

- ☺ La administración debe definir con precisión las tareas y trabajos, esto no se debe delegar a los trabajadores.
- ☺ La administración debe seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para la labor que deberá asignárseles, ya que cada trabajador tiene aptitudes muy variadas.

- 
- ☺ La administración debe dar adiestramiento a sus trabajadores para que lleven a cabo sus tareas asignadas según métodos desarrollados por la dirección y no por los trabajadores.
  - ☺ La administración debe pagar a los trabajadores de acuerdo con su esfuerzo y su producción, según normas establecidas por la dirección.

Otro autor que hizo valiosas aportaciones fue Henry Fayol, establece los catorce principios administrativos: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés particular al interés general, Remuneración al personal, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa y Unión de personal. Dentro de los cuales destacan cuatro que se refieren a los recursos humanos.

El primero es el de la división de trabajo que menciona la especialización del mismo produciendo mas con el mismo esfuerzo.

El segundo es remuneración del personal que establece que el salario debe ser justo y equitativo lo más posible explicando diversas formas de pago por jornada de trabajo.

El tercero es estabilidad del personal lo relacionó con el desarrollo del empleado el cual tiene en el aprendizaje el dominio de su trabajo.

El cuarto es la unión del personal, establece que la unión hace la fuerza por lo que debe existir la cohesión grupal o la unión del personal. Los principales autores de esta corriente fueron: Henry Poor, Robert Owen, Charles Babbage, Henry Robinson Toowne, Russel Robb, Frederick Halsey, Joseph Wharton, Frank Bunker Gilbreth, Henry Laurence Gantt, Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

El humano-relacionismo: Se desarrolla durante la época de 1920. Los principales representantes del humano-relacionismo se preocupan por los trabajadores desde el punto de vista social y psicológico. Se trata de crear un

---

enfoque de las relaciones humanas; el trabajo como una actividad social más relevante del hombre, la importancia de la psicología y fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores, estudian la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual.<sup>9</sup> Al estudiar al trabajador se descubren los grupos informales existentes dentro de las empresas y su influencia dentro de la organización y como deben ser tratados para obtener mayor influencia y lograr mejor los objetivos de la empresa. Esta corriente se preocupa por conocer las inquietudes de los trabajadores, se investiga a los mismos y se realizan entrevistas estableciendo reglas para las mismas, se crean incentivos no de tipo económico, sino más bien de tipo psicológico, se realizan una serie de experimentos para hacer más eficiente al trabajador. Los principales autores de esta corriente fueron: Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Mary Parquer Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David C. McClelland y Kurt Lewin.

*El Estructuralismo:* Esta corriente puede haber surgido simultáneamente con la científica ya que varios autores del científismo y del estructuralismo son contemporáneos, se le conoce también desde el punto de vista sociológico, ya que sus autores analizan a la empresa como un grupo social. Analizan los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque analiza todo tipo de organizaciones, tales como ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias, prisiones y asociaciones voluntarias. Estudiaron el punto de vista sociológico de la empresa ya que en sí es un grupo social y como tal se le debe estudiar y analizar, así como tratar de solucionar los problemas de la empresa desde el punto de vista social. Para esta corriente la organización es una unidad social grande y compleja que

---

<sup>9</sup> Muñoz Garduño Jaime, (1995) Introducción a la administración. México, Diana. p.125.

---

está regida por normas y reglamentos que delimitan las funciones y responsabilidades de los grupos sociales que la conforman. Los principales autores de esta corriente fueron: Max Weber, Chester I. Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf.

El neo-humano relacionismo: Este enfoque considera aspectos del humano-relacionismo, principalmente sobre ideas de Elton Mayo. Lo que aporta es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de las empresas y de la industria, toma elementos de los estructuralistas, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social y su relación con las empresas. El aspecto más importante de esta corriente se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva. Esta técnica busca aumentar la eficiencia básicamente a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo. Una de las principales teorías es la de administración por objetivos (el desarrollo organizacional), con la que se busca la participación de la persona en los objetivos de empresa. Dichas teorías son técnicas modernas y en la actualidad se encuentran en desarrollo. Los principales autores de esta corriente son: Peter Drucker, Douglas McGregor, George S. Odiorne, Warren G. Bennis, Rensis Likert, Chris Argyris, Newton Margules y Anthony P. Raia.<sup>10</sup>

Teoría de sistemas: Esta teoría surge en el año de 1924 y define a la organización como un todo conformado por vanos subsistemas los cuales interactúan entre sí y son influenciados por el medio ambiente que los rodea. Uno de los subsistemas lo conforman los Recursos Humanos los cuales influyen en los demás subsistemas buscando siempre un equilibrio. Es la técnica más moderna y

---

<sup>10</sup> Muñoz Garduño Jaime, (1995) Introducción a la administración. México, Diana. p.189.

---

aun en desarrollo. Los principales autores de esta corriente son: Ludwing Von Bertalanffy, Norbert Wiener, Daniel Katz, Robert L. Kahn, Richard A. Johnson, Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, etc.

## ANTECEDENTES EN MÉXICO

Época prehispánica: Los pueblos de esta época tenían una concepción diferente del trabajo, era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba. Existía la esclavitud, pero el dueño del esclavo solamente lo era en cuanto al trabajo ya que el esclavo podía comprar su libertad. Había artesanos pero no estaban congregados en gremios, no había monopolio en este sentido.

Época colonial: Con la conquista son importados los conceptos de trabajo y esclavitud, se establecen "encomiendas" en las cuales el encomendero se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas, el indígena es considerado un animal. Los gobernantes españoles trataban de proteger al indígena con leyes que fueron letra muerta en la mayoría de los casos.

Época de Independencia: La declaración de Hidalgo prohibía la esclavitud y castigaba con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos sugiere que el Congreso legisle el jornal del pobre para que mejore sus costumbres. En la Constitución de Apatzingan se hablaba de que cualquier persona podía dedicarse al trabajo que más le guste, con esto se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

El Porfiriato: Durante la época de Porfirio Díaz las condiciones laborales de los obreros eran pésimas, tenían una jornada laboral de catorce horas diarias, los salarios eran sumamente bajos, existía insalubridad e inseguridad en los lugares de trabajo, había una explotación económica contra el trabajador en las tiendas

---

de raya. Cada patrón o empresa imponía sus normas, no había legislación laboral debido a que se gobernaba según la Constitución de 1857, la cual sustentaba la doctrina del individualismo, cada hombre alquilaba individualmente su fuerza de trabajo y no disponía de protección por lo que eran frecuentes las injusticias, los abusos, las humillaciones y los castigos.

La Revolución: La situación ocurrida durante el Porfiriato creó las condiciones propicias para que se organizaran los movimientos de la lucha obrera. Fueron dos los movimientos obreros que destacaron, el de los mineros de Cananea Sonora y el de los obreros textiles de Río Blanco en Veracruz. Hubo enfrentamientos de patrones y trabajadores y se les exigió a los trabajadores regresar a su puesto sin garantías. Ante esta orden presidencial los trabajadores decidieron no entrar a la fábrica y se lanzaron contra la tienda de raya prendiéndole fuego. Así es como se generó un ejemplo que fortaleció la decisión revolucionaria del pueblo que, tres años más tarde, en 1910 inició la lucha por los derechos sociales de los trabajadores.

Época Moderna: A partir de la promulgación de la Constitución de 1917 donde se decretan las garantías individuales y las garantías sociales, se promulgaron leyes que favorecieron a los trabajadores. De esta manera se logró formular el artículo 123 Constitucional y su aplicación es la Ley Federal del Trabajo. Algunos de los aspectos que regula son: El contrato de trabajo, la jornada de trabajo, las vacaciones, el salario, la participación de utilidades, el derecho a formar sindicatos, el derecho de huelga. Este artículo ha sentado las bases jurídicas para la seguridad social de los trabajadores como una garantía a su dignidad personal y familiar, tendiendo a lograr su bienestar, así se han establecido instituciones nacionales de servicio social que contribuyen a éste propósito como: el IMSS, el ISSSTE y el INFONAVIT.



---

## 2.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se pueden encontrar diferentes conceptos de Administración de Recursos Humanos, entre ellos se encuentran los siguientes:

### FERNANDO ARIAS GALICIA

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de una organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.<sup>11</sup>

### WILLIAM WERTHER

La administración de recursos humanos es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores.<sup>12</sup>

### VÍCTOR M. RODRÍGUEZ

La administración de recursos humanos es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

### BYARS Y RUE

---

<sup>11</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.27.

<sup>12</sup> Werther William, (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw Hill. P.8.

---

La administración de recursos humanos es el área de la administración relacionada con todos los aspectos de personal de una organización determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados.

#### STEPHEN P. ROBBINS

La administración de recursos humanos es la función de la administración dedicada a obtener, capacitar, motivar y retener a sus empleados.

#### IDALBERTO CHIAVENATO

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Con la ayuda de los anteriores conceptos podemos dar nuestro propio concepto de **Administración de Recursos Humanos**: La administración de recursos humanos es la planeación, organización, dirección y control del recurso humano con el propósito de lograr un objetivo.



---

## 2.3 CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

### CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos al igual que cualquier otra disciplina posee una serie de características que le son propias y que permiten distinguirla de otras áreas del conocimiento humano. Son características de la administración de recursos humanos las siguientes:

- ✍ Es una rama de la administración en general, esto quiere decir que no es una nueva ciencia administrativa, sino que es un área de especialidad de la administración general. Por tal motivo emplea el mismo marco teórico conceptual de la administración general adecuándolo a las características del tipo de recurso que administra.
- ✍ Utiliza el método científico con las limitantes que ofrece su aplicación a las ciencias sociales, la administración de recursos humanos hace uso de cada paso del método científico; elaboración de hipótesis, observación, experimentación y comprobación de hipótesis a fin de encontrar solución a los problemas o fenómenos que estudia.
- ✍ Aplica el proceso administrativo en sus etapas de planeación, organización, dirección y control. Al ser una especialidad de la administración general debe de emplear todas y cada una de las etapas del proceso administrativo, es decir cumple mediante la aplicación de éste proceso con la verdadera función de administrar.
- ✍ Considera al factor humano como el recurso más importante de la organización, reconoce que el factor humano juega un papel preponderante

---

dentro de cualquier organización, ya que es el elemento que le da vida a ésta mediante sus acciones, manifestaciones y relaciones.

- ✎ Promueve la satisfacción de las necesidades del individuo. Tiene como objeto sustantivo de su acción el lograr el desarrollo integral del individuo y emplea como único medio para alcanzarlo la satisfacción de todas las necesidades del recurso humano a través de la empresa.
- ✎ Pretende una completa integración del hombre a la organización. Como consecuencia del logro del objetivo que tiene planteado, busca que el factor humano se sienta parte integrante de la organización, de tal modo que la considere como parte de sí mismo.
- ✎ Busca como objetivo general el desarrollo integral del hombre. La administración de recursos humanos actual se ha olvidado de buscar objetivos que sólo beneficien a la organización y en consecuencia de manera exclusiva al empresario. Ahora pone en primer plano al factor humano y pretende como meta u objetivo el lograr que alcance un desarrollo mediante la satisfacción completa y permanente de sus necesidades. A fin de generar conductas positivas en los trabajadores, resultado de verdaderos estados de motivación que coadyuven de manera real a la consecución de los objetivos formales de la organización, pero ahora ya no como objetivo principal o exclusivo sino como secundario o paralelo.

## OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo actual de la administración moderna de recursos humanos es el de lograr el desarrollo integral del individuo sin diferenciar si se trata del empresario o del empleado. Bajo esta nueva modalidad administrativa se pretende que a través de una eficiente administración de recursos humanos se logre que

---

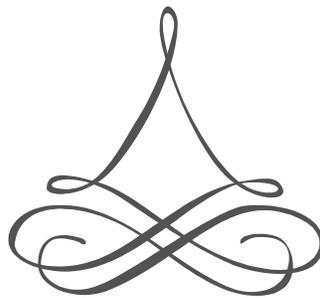
todo individuo que participe en la organización, alcance un desarrollo que se materialice mediante la satisfacción de todas sus necesidades. De ahora en adelante los objetivos organizacionales se darán de manera espontánea al lograr el desarrollo integral del individuo.

El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos. Los objetivos de la administración de recursos humanos conciernen no solo a una división, departamento o sección, sino a la organización en general y en donde se deberá de alcanzar la eficacia y eficiencia de los recursos humanos con que se cuenta. Uno de los objetivos principales de toda empresa es la de producir, distribuir o proporcionar un servicio. Son cuatro objetivos básicos en los que se apoya la administración de recursos humanos:

☆ Objetivos funcionales: La contribución del personal debe mantenerse en un nivel óptimo a las necesidades de la empresa, de tal forma que ni falten ni sobren, como sería por ejemplo, contrataciones abundantes o deficientes. Las actividades que permiten el logro de estos objetivos son, la evaluación (a fin de conocer el desempeño de cada empleado), y las actividades de control son los departamentos de personal que los aplican para asegurarse el éxito continuo.

☆ Objetivos sociales: Estos ayudan a contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social cuidando que no afecten la contribución de una entidad o compañía. Se pretende la contribución positiva a las necesidades y demandas de carácter social cuidando que éstas no repercutan negativamente a la contribución de una corporación. Actividades que pueden llegar a los objetivos sociales son: Cumplimiento de las leyes, relaciones empresa-sindicato, y servicios que presta la organización.

- 
- ☆ Objetivos organizacionales: Contribuyen a lograr la máxima eficiencia en la organización, el máximo desarrollo de los empleados, suministrar una fuerza laboral efectiva, contar con personal altamente capacitado, etc. Los objetivos del área de recursos humanos deben conformar hacia el objetivo general de la institución y en donde ambos deben estar acordes. Para el alcance de los anteriores objetivos se requiere de actividades como: Planeación de recursos humanos, servicios que presta la organización, selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación y actividades de control.
- ☆ Objetivos individuales: Contribuir al logro de las metas de cada trabajador, en función de los objetivos organizacionales. Los empleados de la organización tienen sus propias metas, es por ello que la administración de recursos humanos debe contribuir al logro de éstos, cuando se dirijan al objetivo general de la empresa. De no cumplirse disminuye su motivación y nivel de desempeño y por consecuencia aumenta la rotación de personal en la entidad. Las actividades a realizar para alcanzar estos objetivos son: Capacitación y desarrollo, evaluación, compensación y actividades de control.



---

## 2.4 EL COMPORTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

Para la administración de recursos humanos el hombre es el único ser vivo del planeta capaz de razonar, de analizar las diferentes circunstancias que le rodean, y tomar en consecuencia decisiones que le favorezcan. Así mismo encontramos en el hombre otra característica que permite diferenciarlo de los demás seres vivos: Su capacidad de asociación, es decir, el hombre es sociable por naturaleza, el hombre no puede vivir aislado, necesita relacionarse. El hombre no es capaz de vivir en soledad, ya que el supuesto caso de un estado así en el que tuviera satisfactores fisiológicos, tal vez podría vivir un determinado tiempo solo y después perecería irremediablemente debido a que existen otras necesidades de carácter social que solamente en grupo pueden quedar satisfechas.

### NATURALEZA INDIVIDUAL DEL HOMBRE

Aunque parezca contradictorio, el hombre independientemente de su naturaleza social, es un ente individual, ya que cada ser humano tiene una manera personal de entender el mundo que le rodea, de interpretar los diferentes estímulos que inciden en él y de dar una respuesta determinada a estos. Así como la naturaleza dotó al hombre de una apariencia física diferente, también lo dotó de una mentalidad individualizada que le permite ser distinto a todos los demás seres de su misma especie. El administrador de recursos humanos debe de comprender la naturaleza individual del hombre ya que cada uno de sus subordinados tiene una manera particular de entender su participación dentro de la organización. Es necesaria una conducción o trato individualizado con lo que se estará en condiciones de erradicar el vicio de tratar a todo el personal de la misma manera. En entender esta situación radica en un gran porcentaje el éxito

---

de las estrategias que en materia de administración de recursos humanos se instrumenten, por ejemplo: Los programas de motivación habrán de considerar la individualidad del ser humano a fin de tener verdaderamente el efecto que se busca en los trabajadores.

## LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

El hombre se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista, para su supervivencia trata de explicárselo a fin de manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. Entonces el hombre recurre a la ciencia, a la descripción objetiva y racional del universo. Esta serie de pasos constituye el método científico. El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma, y tratan de conocer las causas de las diversas conductas que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa: para ello, puede recurrir también a la magia o a la ciencia. Es inútil insistir en que solo esta última puede conducir a resultados adecuados. Las ciencias que estudian el comportamiento humano son: la Psicología, la Sociología, la Antropología, etc.

## LA CONDUCTA

La conducta (comportamiento), es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. Las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las

.....  
respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción. Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta: el estímulo condiciona la respuesta. El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa y la psicología estudia las relaciones entre ambos. Tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación; por tanto, el modelo inicial de estímulo-respuesta, puede convertirse ahora a un modelo más complejo que sería estímulo más situación condicionan la respuesta. En resumen, la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad.<sup>13</sup>

## PERSONALIDAD

Frecuentemente escuchamos "fulanito tiene mucha personalidad." Desde la perspectiva de la psicología, nadie tiene más personalidad; sencillamente, las personalidades son diferentes. Las diferentes definiciones de personalidad tienen implícitos los tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el social. A los instintos del hombre, a todo lo innato, a todo aquello que traemos con nosotros al nacer, se le conoce como temperamento. Las funciones psicológicas como la memoria, atención, inteligencia, imaginación, etc., nos permiten ir aprendiendo no solo una serie de fechas históricas, o tablas aritméticas sino, lo más importante, maneras de comportarnos. El contacto social con los padres, amigos, maestros, etc., van

---

<sup>13</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.52.

---

enseñándonos una serie de pautas de conducta propias de nuestro grupo social. De ahí surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores; en fin, las diferentes culturas. Este proceso de socialización y aprendizaje constituye el carácter. El carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento. El temperamento es como una masa de plastilina que la sociedad va moldeando, la obra terminada, o sea la unión inseparable de carácter y temperamento es la personalidad.

## LA MOTIVACIÓN

La única forma de lograr que el trabajador efectúe su trabajo con una disposición y una actitud comprometida es mediante la motivación. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.<sup>14</sup> Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre, por tanto, funcionaran de acuerdo con el esfuerzo, con el comportamiento de sus miembros. Es importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital, el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Concepto de Motivación: Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas, debemos considerar factores de tipo estrictamente biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como

---

<sup>14</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.60.

---

factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural. La cultura condiciona también la conducta humana. El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente a grandes rasgos:

a) Se presenta un estímulo que es un factor capaz de producir una reacción.

b) La persona responde ante el estímulo.

c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.

d) En caso positivo, otorga una recompensa, incentivo o premio; si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción o castigo. La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe ser dada en corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.

f) El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué. Disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

g) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia.

Se ha llegado a la conclusión de que lo único que en verdad promueve en el individuo estados de motivación es la satisfacción integral de sus necesidades. Al ser cubiertas todas las necesidades de los trabajadores se logra en ellos un

estado de desarrollo integral cumpliendo de esta manera con el objetivo sustantivo de la administración de recursos humanos. Una vez que se ha logrado un estado de motivación en los trabajadores se presenta la identificación con el empleo u organización. Ahora el trabajador se siente parte de la empresa, ya no la ve como el lugar al que tiene que asistir por pura necesidad de recibir un ingreso, se considera parte importante de ella, y busca que los objetivos organizacionales se cumplan satisfactoriamente ya que considera a la empresa como algo que le pertenece. En términos generales el trabajador se ha identificado con el empleo, y es la empatía<sup>13</sup> del trabajador con los objetivos, aspiraciones, políticas, normas, procedimientos y logros de la organización. Bajo estas circunstancias se puede afirmar que el trabajador se considera parte de la organización.

## TEORÍA DE MASLOW

Existen muchas teorías que tratan de explicar el comportamiento humano bajo diversos enfoques, ya sean de carácter psicológico, sociológico, económico, antropológico, etc. Entre ellas tenemos la Teoría de Herzberg, otra es la Teoría de McClelland y la Teoría de Maslow que explicaremos a continuación: El Doctor Abraham Maslow establece que el hombre posee una escala de necesidades:

*Fisiológicas:* Son aquellas indispensables para la conservación de la vida, ejemplo: alimentarse, vestirse respirar y dormir etc.

*De seguridad:* El hombre desea estar en la medida de lo posible cubierto de contingencias futuras requiere sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

---

<sup>13</sup> Empatía: participación afectiva y emotiva de un sujeto en una realidad ajena.

---

Sociales: Para sobrevivir el ser humano necesita aliarse requiere vivir dentro de una comunidad, sentir que pertenece al grupo que se le acepta dentro de este.

De estima: Al hombre le es importante emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro de las relaciones interpersonales que se dan dentro de la comunidad.

De autorrealización: El ser humano requiere vivir en sociedad, comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo.

## EL CONFLICTO

Cada ocasión en que se presenta un estímulo a la persona, ésta decide si en estímulo cae dentro de las siguientes categorías: agradable o adecuado a sus objetivos, nocivo o en contra de sus objetivos, e indiferente no despierta su interés.<sup>15</sup> Los tipos de conflicto que existen son: conflicto de atracción-atracción, conflicto de evasión-evasión, conflicto de atracción-evasión.

## LA FRUSTRACIÓN

Se presenta ésta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo. La motivación es una energía que impulsa al organismo, cuando una barrera se interpone esa fuerza es canalizada ya no hacia el objetivo sino hacia otro lado, constituyéndose entonces las reacciones a la frustración, que son las siguientes: agresión, evasión, regresión, aislamiento, racionalización, resignación, sublimación, proyección, introyección, incorporación.



---

<sup>15</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.81.

---

## 2.4 LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVO

El objetivo de la función de administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, todo esto en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

### FUNCIONES

Funciones o actividades realizadas por el departamento de administración de recursos humanos:

#### *EMPLEO*

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos

---

sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

Integración, promoción y transferencia: Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Vencimiento de contratos de trabajo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

### *ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS*

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Asignación de funciones: Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de salarios: Asignar valores monetarios a los puestos; en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos: Evaluar, mediante los medio más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Incentivos y premios: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

---

Control de asistencia: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

### *RELACIONES INTERNAS*

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Comunicación: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Contratación colectiva: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Disciplina: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos, crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Motivación del personal: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Desarrollo del personal: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Entrenamiento: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

---

### *SERVICIOS AL PERSONAL*

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Actividades recreativas: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

Seguridad: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Protección y vigilancia: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

### *PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.



---

## 2.6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, una organización es el vivo retrato de sus integrantes.

### RECLUTAMIENTO

En el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

Fuentes de reclutamiento. De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento que son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Existen también las llamadas fuentes externas de

---

reclutamiento, como las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.<sup>16</sup>

## SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir a los propósitos de la organización.

## ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Para cumplir con esta responsabilidad es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Vacante. El proceso se inicia cuando se presenta una vacante. La definición de vacante es: puesto que no tiene titular. Es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Requisición. El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificarán a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

---

<sup>16</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.263.

---

Análisis y valuación de puestos. Con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

Inventario de recursos humanos. Consiste en la localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya labore en la organización.

Solicitud de empleo. Localizados los candidatos se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales: nombre, edad, sexo, estado civil, número del IMSS, CURP, RFC, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. Con esta solicitud se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos.

Entrevista. Pretende detectar de manera gruesa y en el menor tiempo posible, los aspectos más notables del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos

---

humanos se encuentran con mayor frecuencia las entrevistas: de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Pruebas psicológicas. En esta etapa se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido formidablemente en la selección del personal.

Pruebas de trabajo. Estas pruebas se hacen a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. E esta prueba también se le denomina prueba práctica.

Examen médico de admisión. Tiene una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país. Legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión ya que éste causa beneficios individuales, colectivos y nacionales.

Estudio socioeconómico. Proporciona información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

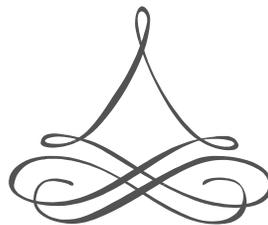
Decisión final. Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

## PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

**COLOCACIÓN.** Tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.<sup>17</sup>

**ORIENTACIÓN.** En caso de que no sea posible aceptar un candidato es importante orientarlo, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no-aceptación.

**ÉTICA PROFESIONAL.** Es importante insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato, si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que pueden minar su salud mental y afectar negativamente a la organización. Por lo cual es importante que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar definitivamente la vida de otras personas, es esta una gravísima responsabilidad.



---

<sup>17</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.259.

---

## 2.7 CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Cuando se selecciona a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización se procede a contratarlo, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

### CONTRATO DE TRABAJO

El contrato individual de trabajo es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123 apartado A de la Constitución." Nace este de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo: "Artículo 1º. La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe. Por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley acusa al patrón la falta de esa formalidad.

El contrato individual de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador porque ese documento le brinda certeza respecto de sus obligaciones particulares lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio. La contraprestación que recibe por su trabajo, salario, descansos, vacaciones, etc. Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones. Le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la

---

manera de desarrollar su trabajo. Constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

## FORMA DEL CONTRATO

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado. El determinado puede ser eventual o temporal. El temporal puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Indeterminado: Es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo, que constituya para esta última una necesidad permanente mediante el pago de un salario.

Determinado Eventual: Una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya para la última una actividad extraordinaria y accidental mediante el pago de un salario.

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

Temporal por obra determinada: Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.

Temporal a precio alzado: documento individual de trabajo por tiempo determinado en el cual la remuneración es global por la obra material del mismo.

---

## CONTENIDO DEL CONTRATO

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas legales y administrativas, y las firmas.

Encabezado: En el cual se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados.

Declaraciones: Se harán constar las declaraciones del patrón que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato, el tipo de contrato y el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión. Se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

Cláusulas: Las *legales* son: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón. Tipo o forma de contrato especificando si es por tiempo determinado o indeterminado. El servicio o servicios que deban prestarse los cuales se determinarán con la mayor precisión posible. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo. La duración de la jornada. Forma y monto del salario. Día y lugar del pago de salarios. Días de descanso y vacaciones, etc. Las *administrativas* son: operativas, cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Firmas: esta parte es la final se incluyen los nombres del trabajador y del patrón dejando espacio para que puedan firmar así como, las generales del trabajador: nombre, domicilio, edad sexo, estado civil y nacionalidad.

---

## REGISTROS DEL NUEVO EMPLEADO

Debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización, dos registros que normalmente se abren al ingresar el nuevo trabajador son el expediente y la hoja de servicios.

Expediente: Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización. Estará compuesto por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc.

Hoja de servicios: en la que se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a datos personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificaciones de méritos, control de asistencias, capacitación, desarrollo, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente.<sup>18</sup> El conjunto de hojas de servicio constituye parte importante del inventario de recursos humanos.

## INDUCCIÓN

No es posible determinar cuándo se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso, de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta imborrable en la memoria. Es importante considerar que cuando se inician por primera vez las actividades en

---

<sup>18</sup> Arias Galicia Fernando, (1985) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. p.285.

---

una organización, los individuos agravan su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice. La mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el *Manual de bienvenida* entregado a cada nuevo trabajador.

## ACTIVIDADES

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación, primer día de trabajo.

2. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene lo siguiente:

- a) Historia de la organización.
- b) Sus objetivos.
- c) Horarios, días de pago, etc.
- d) Artículos que produce o servicios que presta.
- e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas de personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamento interior de trabajo.
- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general de interés al nuevo empleado.

---

3. Con posterioridad, se realizarán todas o algunas de las siguientes actividades:

- a) Evaluación.
- b) Visita a la planta o las instalaciones para que los nuevos empleados se familiaricen con la organización.
- c) Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- d) Presentación con parte del personal de la organización, con los departamentos con los cuáles se tendrá contacto o relaciones.
- e) Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento, o supervisor de área.
- f) Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento.
- g) Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo.
- h) Llenado del listado de verificación.
- i) Entrevista de ajuste (al vencimiento de los tres primeros meses.)

En la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de Staff y el personal de Línea, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento juegan un papel importante en el proceso de integración.



---

## 2.8 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La capacitación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como un mejor ingreso que permita un mayor consumo.

### CAPACITACIÓN

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los nuevos empleados o a los que ya están laborando, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.

### ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN

Análisis de las necesidades: Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad. Establecer los objetivos de la capacitación.

Diseño de la instrucción: Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción. Organizarlos en un programa.

Validación: Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

---

Aplicación: Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación.

Evaluación y seguimiento: Evaluar el éxito del programa de acuerdo con: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados de la mejoría en el desempeño laboral.<sup>19</sup>

## TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Después de establecer los requerimientos de capacitación del personal, fomentar la percepción de su necesidad y establecer sus objetivos, es posible diseñar y establecer un programa de capacitación.

Capacitación en el trabajo: Es de varios tipos, la más conocida es la técnica del entrenador. Al empleado lo capacita en el puesto un trabajador experimentado o su supervisor.

Capacitación de aprendices: Consiste en un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases y la capacitación en el trabajo.

Simuladores y modelos de instrucción: Es una técnica donde los individuos se capacitan en equipos reales o virtuales, como los que usarán en el trabajo pero fuera del puesto.

Capacitación a distancia: Incluyen los cursos por correspondencia de lápiz y papel, las videoconferencias y las clases basadas en Internet.

---

<sup>19</sup> Dessler Gary y Varela Ricardo, (2004) Administración de Recursos Humanos. México, Prentice Hall. p.105.

---

Capacitación por computadora: El aprendiz se sirve de un sistema de cómputo para que de forma interactiva aumentar sus conocimientos o habilidades.<sup>20</sup>

## ENTRENAMIENTO

Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía. Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio. Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método más antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.

## ETRENAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará.

---

<sup>20</sup> Dessler Gary y Varela Ricardo, (2004) Administración de Recursos Humanos. México, Prentice Hall. p.105.

---

## TIPOS DE ENTRENAMIENTO

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento se procede a establecer el tipo de entrenamiento, los cuales son:

Inducción: El objetivo de este tipo de entrenamiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

TWI o ADE: (Training within industry o adiestramiento dentro de la empresa). Su objetivo primordial es mejorar la producción.

Escuela vestibular: Su objetivo es enseñar rápidamente los fundamentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización.

Escuela general de la organización: Se ocupa de dar entrenamiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. Se ocupa del entrenamiento y desarrollo.



---

## 2.9 SALARIOS, SERVICIOS Y PRESTACIONES

Podría decirse que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades.

### CONCEPTO DE SALARIO

Es la retribución<sup>▼</sup> que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. (Art. 82, Ley Federal del Trabajo.), el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

### EL SALARIO DEL PUESTO

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación con los que existen en el resto de la organización, etc. Aquí se justifica la existencia de las técnicas de análisis y evaluación de puestos.

### CONCEPTO DE SERVICIOS

Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

---

<sup>▼</sup> Retribución: remuneración, pago, gratificación.

---

## CONCEPTO DE PRESTACIONES

Son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES

Son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal recibe el trabajador en dinero o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

- a) Los servicios y las prestaciones son beneficios secundarios, adicionales al salario mínimo.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador, también se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el mismo empleado.
- c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales, más no son incentivos ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- d) Están apoyadas o financiadas en parte o totalmente por el patrón, por lo menos este lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador por su propia cuenta y como individuo aislado no podría o le sería difícil conseguir para sí.

---

## CLASIFICACIÓN DE LAS PRESTACIONES

Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones se encuentra con mayor frecuencia la que los agrupa en: Dinero, especie, y facilidades (actividades o servicios.)

De la clasificación anterior se desprende que estrictamente no deberían considerarse como prestaciones, servicios o beneficios, aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc., puesto que son derechos y forman parte del salario, sin embargo se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, originando la siguiente clasificación:

- a) Prestaciones que otorgan las leyes.
- b) Prestaciones que otorgan las organizaciones.
- c) Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo.
- d) Prestaciones que otorga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- f) Prestaciones que solo son de aplicación para el asegurado.
- g) Prestaciones que otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- h) Prestaciones que otorga la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- i) Prestaciones financieras indirectas.

Las prestaciones y servicios que en este caso nos interesa mencionar son las que otorgan las organizaciones y son las siguientes: Préstamos personales, anticipos de sueldos, anticipos de gratificación, caja de ahorro, ayuda para

---

transporte, compensación por salario insuficiente, pago de becas, pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados, más de quince días de vacaciones pagadas, liquidaciones por retiro voluntario, premios por razones diversas, concursos, sugerencias, antigüedad, dote matrimonial, ayuda por nacimiento de un hijo, gratificación, seguro de vida, seguro de hospitalización y gastos médicos, pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional y compensación de salario por cambio de localidad.



---

## 2.10 COMUNICACIÓN

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas, sin esta posibilidad el avance no hubiera sido posible en ningún sentido. La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas, la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización.

### CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación: Comunicación: Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

### ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Emisor: Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles.

- ☆ Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- ☆ Habilidad, recursos culturales, escolares y calidad de la persona que haga las veces del receptor.
- ☆ El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio.

---

Mensaje: Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir, conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras. Seis son los requisitos que debe contener un mensaje para evitar toda posible distorsión<sup>Ⓜ</sup> de lo que verdaderamente se desea emitir:

- ☆ **Credibilidad:** Que la comunicación sea real y veraz.
- ☆ **Utilidad:** Dar información útil que sirva a quien va dirigida.
- ☆ **Claridad:** Será necesario que se transmita con simplicidad y nitidez.
- ☆ **Continuidad y consistencia:** Emplear la repetición para penetrar en la mente.
- ☆ **Adecuación en el medio:** Aceptar los canales establecidos oficialmente.
- ☆ **Disposición del auditorio:** Una comunicación accesible para captar la noticia.

Canal: Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memorando, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas conferencias, juntas, etc. En la actualidad la administración ha puesto mayor cuidado no solo en que llegue información al empleado, sino enviarla hacia fuera a otras instituciones, requiere ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función:

- ☆ **Informales:** Los cuales surgen espontáneamente en la organización, pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión, están constituidos por rumores, chismes, etc.
- ☆ **Formales:** Los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente, así será menor la informal

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones: Recibir y transmitir mensajes, retener información, obtener conclusiones acertadas con

---

<sup>Ⓜ</sup> Distorsión: deformación, desviación.

base en informaciones verídicas, reconstruir el pasado y prever ciertos eventos, incluir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

Receptor: Es la persona que recibe y capta la información transmitida, existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa. Podemos hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas, si este no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido.

La cultura y situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes.

Emisor                      mensaje                      Receptor



Canal

## BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.

---

Barrera psicológica: Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, como son: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo. Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son: alto status, poder para emplear o despedir, uso del sarcasmo, actitud despótica, críticas penetrantes, uso de conocimientos precisos y detallados, facilidad en el uso del lenguaje, maneras demasiado formales, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan.

Barrera física: La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono, son ejemplos de barreras físicas.

Barreras administrativas: Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación en los canales.

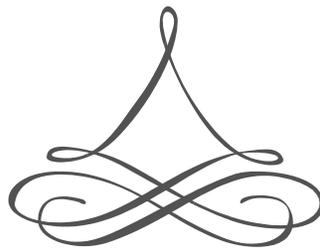
## COMUNICACIÓN ORAL

Cumple con las funciones de: Afirmación del yo, al hablar ratificamos nuestra existencia activa en el mundo que nos rodea. Construcción de un universo, al comunicarnos denotamos todo un conjunto de creencias y hábitos que revelan nuestro ámbito personal. Participación en tareas comunes, el habla finca las bases del mutuo entendimiento lo que hace posible las tareas comunes. Debe reunir las siguientes características: brevedad, precisión, directa.

---

## COMUNICACIÓN ESCRITA

Es esta una consecuencia lógica del pensar y hablar. Ocupa un lugar muy importante dentro de las comunicaciones de la organización, merece una atención especial. Sus requisitos indispensables son: claridad, precisión, pureza, síntesis, naturalidad y cortesía.



# CAPÍTULO 3

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO



"Los buenos ratos hay que crearlos, porque los malos llegan solos."

---

### 3.1 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Un PROCESO es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.<sup>21</sup> En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o también como:

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

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa como se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operativa, en la que se ejecutan todas las

---

<sup>21</sup> Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, (1999) Introducción al estudio de la Administración. México, Trillas. p.31.

---

actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a como manejar de hecho el organismo social.



---

## 3.2 MODELOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo. Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y además se dan simultáneamente. Seccionar el proceso administrativo, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

**MODELO DE AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.** Considera que en el proceso administrativo existen dos elementos: planeación y control. Pero al dividir éste último en organización y supervisión, en realidad propone una división tripartita: planeación, organización y supervisión.<sup>22</sup>

**MODELO DE GEORGE R. TERRY.** Este autor da una de las formas más extendidas de agrupar los elementos. Estos elementos son: planeación, organización, ejecución y control.

**MODELO DE HENRRY FAYOL.** Da cinco elementos en el proceso administrativo: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

---

<sup>22</sup> Reyes Ponce Agustín, (2002) Administración de Empresas. México, Limusa. p.58.

MODELO DE KOONTZ Y O'DONNELL. El libro de estos autores "Principios de administración" propone una división en los siguientes elementos: planeación, organización, integración, dirección y control.

MODELO DE LYNDALL URWICK. Este autor propone seis elementos del proceso administrativo: previsión, planeación, organización, comando, coordinación y control.

MODELO DE AGUSTÍN REYES PONCE. Este autor con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo hace una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo conforman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas, pronósticos, presupuestos
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
	Integración	Selección Introducción Desarrollo
DINÁMICA	Dirección	Integración de las cosas Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Su establecimiento
		Su operación
Su interpretación		

.....

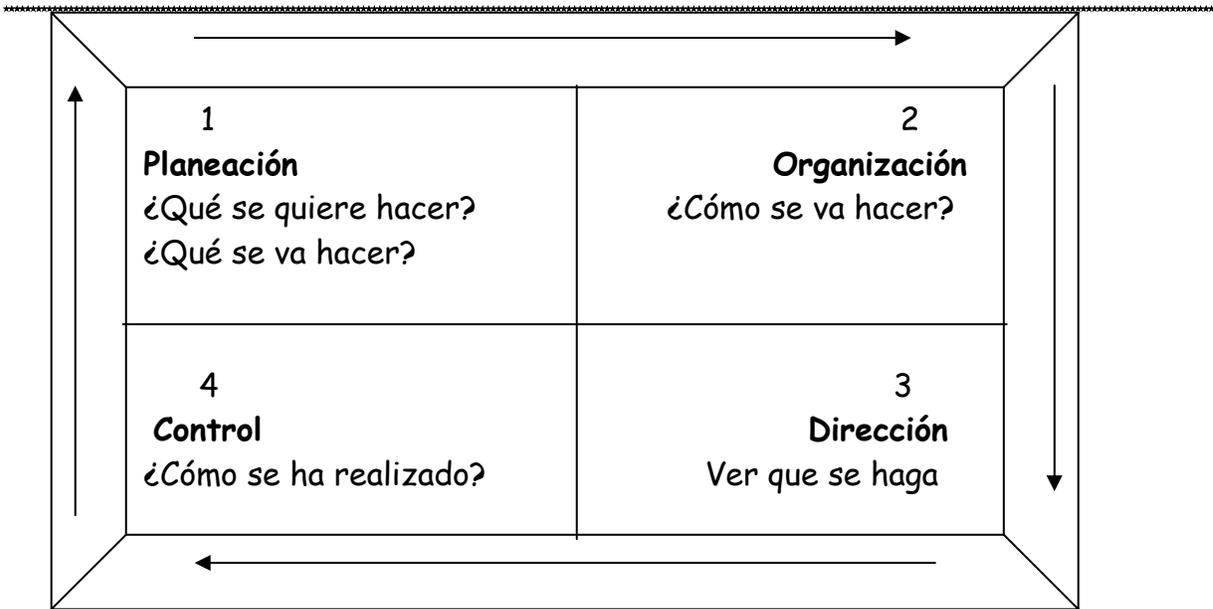
**DIVERSOS CRITERIOS DE ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO<sup>23</sup>**

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtener recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Lois A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Robert C Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F Buchele	1976	Planeación	Organización, staffing	Liderazgo	Control
Burt K Scanlan	1978	Planeación, decisiones	Organización	Dirección	Control
Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

**NUESTRO MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

En este trabajo se analizará el criterio de las cuatro etapas del proceso administrativo porque es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración y porque es uno de los que ofrecen mayor claridad para fines didácticos: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.

<sup>23</sup> Fernández Arena José Antonio, (1994) El Proceso Administrativo. México, Diana. p.75.



Para nosotros el proceso administrativo se da de la siguiente manera:

Proceso administrativo dividido en dos fases la mecánica o estructural y la fase dinámica u operativa.

La fase Mecánica o estructural se divide a su vez en planeación y organización. Dentro de la planeación encontramos: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos. Dentro de la organización tenemos a la división del trabajo y la coordinación, la división del trabajo a su vez tiene jerarquización, departamentalización, descripción de funciones.

En la fase dinámica u operativa encontramos: dirección y control. La dirección a su vez esta conformada por toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión. El control comprende el: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.



---

### 3.3 PLANEACIÓN

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible\* determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos elementos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Concepto de plan: los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y en las especificaciones necesarias para realizarlos.

#### CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

---

\* Imprescindible: necesario, obligatorio, indispensable, vital.

---

## IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos:

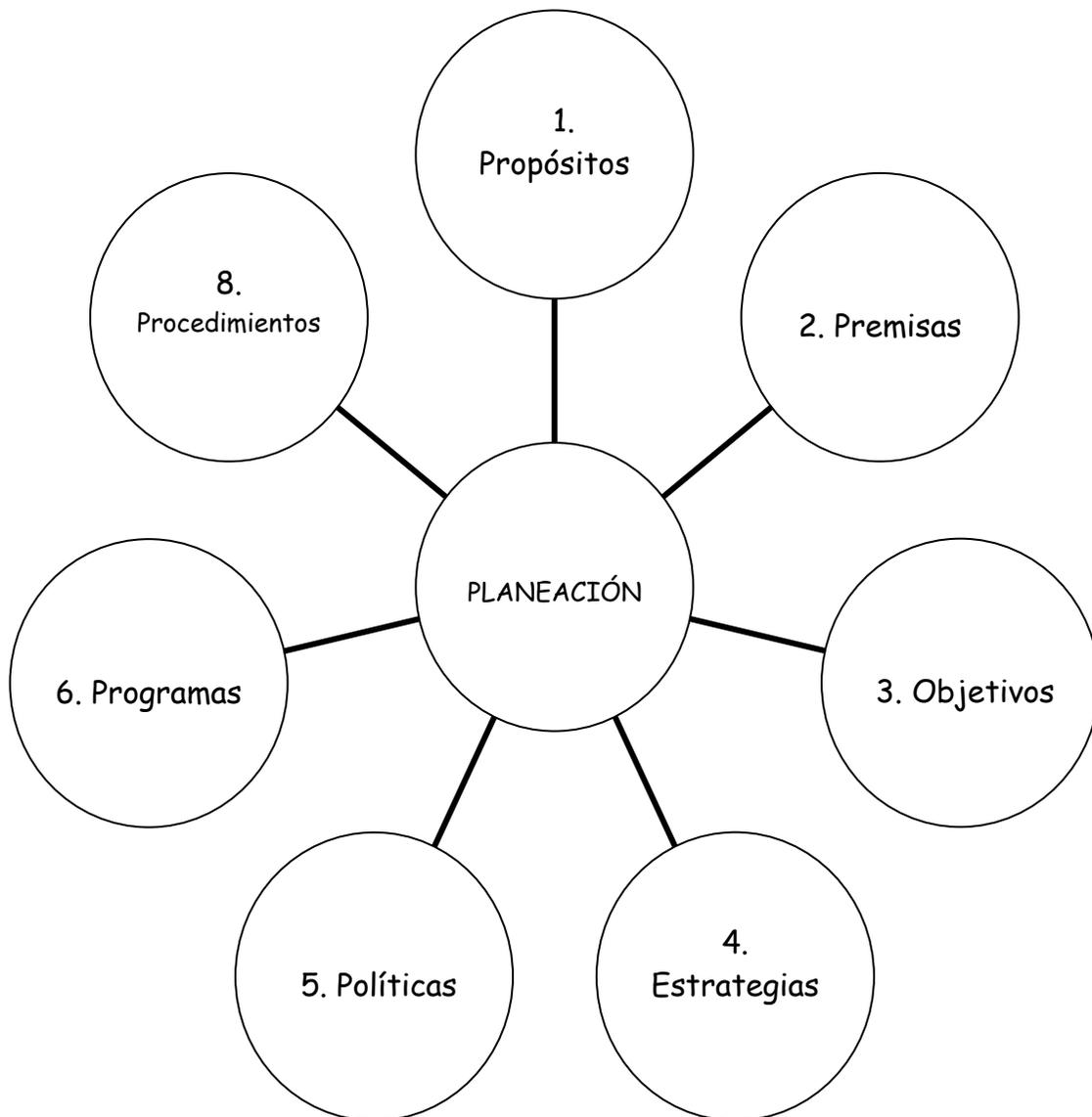
1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
7. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

---

14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.

15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

### ETAPAS DE LA PLANEACIÓN



---

PROPÓSITOS: Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa, se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan. De los propósitos parte la acción inicial de un organismo social; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos:

- a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d) Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

OBJETIVOS: Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Dos características primordiales poseen los objetivos, que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación: se establecen a un tiempo específico y se determinan cuantitativamente.

Clasificación de los objetivos:

- 
1. *Estratégicos o generales:* Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo: obtener una utilidad neta de 200 millones de pesos en los próximos cinco años.
  2. *Tácticos o departamentales:* Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo. Incrementar las ventas totales a 6 millones de pesos mensuales en el presente año.
  3. *Operacionales o específicos:* Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y de los generales. Los objetivos operacionales pueden ser: seccionales cuando se refieren a un grupo o sección. Ejemplo: vender un millón de pesos semanales del producto x, por medio del grupo de ventas de la zona norte. O pueden ser individuales que son metas personales. Ejemplo: cada vendedor de la sección venderá diariamente 100 cajas del producto x.

Lineamientos para establecer objetivos:

- ❖ Asentarlos por escrito.
- ❖ No confundirlos con los medio o estrategias para alcanzarlos
- ❖ Al determinarlos, recordar las seis preguntas claves de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
- ❖ Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización
- ❖ Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

---

ESTRATEGIAS: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. *Determinación de los cursos de acción o alternativas.* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. *Evaluación.* Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
3. *Selección de alternativas.* Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Importancia. Las estrategias son trascendentales, ya que:

- ⊙ La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- ⊙ Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- ⊙ Sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.
- ⊙ Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- ⊙ Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.
- ⊙ La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- ⊙ Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Características. Las particularidades sobresalientes de las estrategias son:

- 
- a) Se apegan al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
  - b) Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
  - c) Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo
  - d) Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
  - e) Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

POLÍTICAS: Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Clasificación. Las políticas de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulan y con las áreas que abarquen, pueden ser:

1. *Estratégicas o generales*. Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

- 
2. *Tácticas o departamentales.* Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
  3. *Operativas o específicas.* Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores.

En cuanto a su origen las políticas pueden ser:

1. *Externas.* Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, asociaciones comerciales, proveedores, clientes, etc.
2. *Consultadas.* Dentro de la empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose estas políticas.
3. *Formuladas.* Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
4. *Implícitas.* En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

Importancia. Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Ω Facilitan la delegación de autoridad.
- Ω Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Ω Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Ω Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.

- 
- Ω Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
  - Ω Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
  - Ω Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
  - Ω Facilitan la inducción del nuevo personal.

PROGRAMAS: Un programa es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Clasificación. Los programas se clasifican en:

1. *Tácticos*. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, ejemplo: un programa de producción.
2. *Operativos*. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

El programa operativo es mucho más específico que el táctico. Es necesario aclarar que un programa no se da en el nivel estratégico, debido a que en dicho

.....  
nivel se establecen lineamientos generales y no específicos. Los programas son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todos se interrelacionan con el plan general de la organización.

Importancia. La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Se influyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

PRESUPUESTOS: El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan. Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

Características. El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que:

- 
- ✓ Es un esquema, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
  - ✓ Es un plan expresado en términos cuantitativos.
  - ✓ Es general porque se establece para toda la empresa.
  - ✓ Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
  - ✓ Es diseñado para un periodo determinado.

Clasificación. Los presupuestos en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen pueden ser:

1. *Estratégicos o corporativos.* Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
2. *Tácticos o departamentales.* Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. *Operativos.* Se calculan para secciones de los departamentos.

De acuerdo en la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser:

1. *Fijos o rígidos.* Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
2. *Flexibles.* En éstos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
3. *Por programas.* Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

Las empresas generalmente utilizan un sistema presupuestal integral que debe incluir:

- 
1. *Presupuestos de operación*: Que abarca presupuestos de: Ventas, producción, compras, mano de obra, gastos diversos.
  2. *Presupuestos de capital*. Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como: maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
  3. *Presupuesto financiero*. En el que se contemplan: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de efectivo.

Importancia:

- ♥ Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.
- ♥ Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos de la empresa.
- ♥ Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- ♥ Coordina las actividades de los departamentos y secciones, en forma conjunta.
- ♥ Es un medio de control que permite controlar operaciones.
- ♥ Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- ♥ Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- ♥ Estipula por centros de responsabilidad, quienes son responsables de su uso y aplicación.
- ♥ Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- ♥ Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- ♥ Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.

PROCEDIMIENTOS: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

---

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Dadas las características de los procedimientos en lo que se refiere a que son muy específicos y detallados, su establecimiento, básicamente corresponde al nivel operativo.

Importancia.<sup>24</sup> Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:

- 📄 Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- 📄 Promueven la eficiencia y especialización.
- 📄 Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- 📄 Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas.
- 📄 Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.



---

<sup>24</sup> Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, (1999) Introducción al estudio de la Administración. México, Trillas. p.100.

---

## 3.4 ORGANIZACIÓN

Desde siempre el ser humano ha estado conciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar cómo hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

### CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

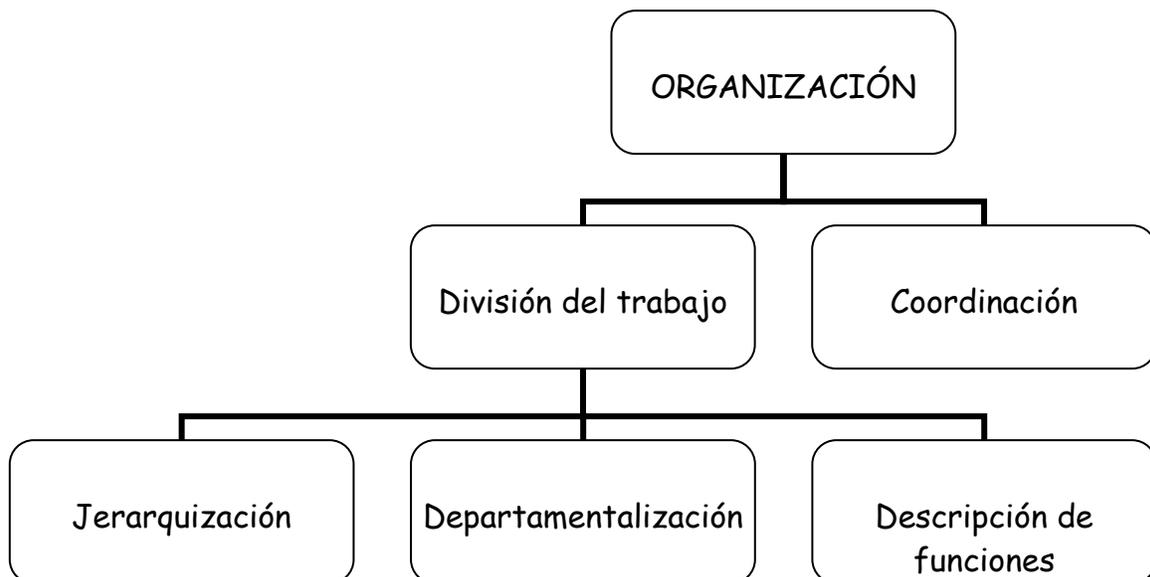
### IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redunda en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- 
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
  4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
  5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN



Las etapas de la organización son: división del trabajo y coordinación:

DIVISION DEL TRABAJO: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

---

**JERARQUIZACIÓN:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad, comunicación, que se relacionen entre sí con precisión.

**DEPARTAMENTALIZACIÓN:** se logra mediante una visión orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Secuencia de la departamentalización: al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
7. el tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

Tipos de departamentalización: De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización, los más usuales son:

- 
1. *Funcional.* Es común en las empresas industriales, consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, una mayor eficiencia del personal.
  2. *Por productos.* Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
  3. *Geográfica o por territorios.* Proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está en área muy grandes.
  4. *Clientes.* Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes, por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes.
  5. *Por procesos o equipo.* Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo, o porque el proceso lo requiera.
  6. *Secuencia.* Se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo.

*DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:* Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

---

Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.<sup>25</sup>

COORDINACION: Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. La coordinación no es más que lograr la unidad de esfuerzos, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación, se fundamenta en un principio de organización. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social. La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

## TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

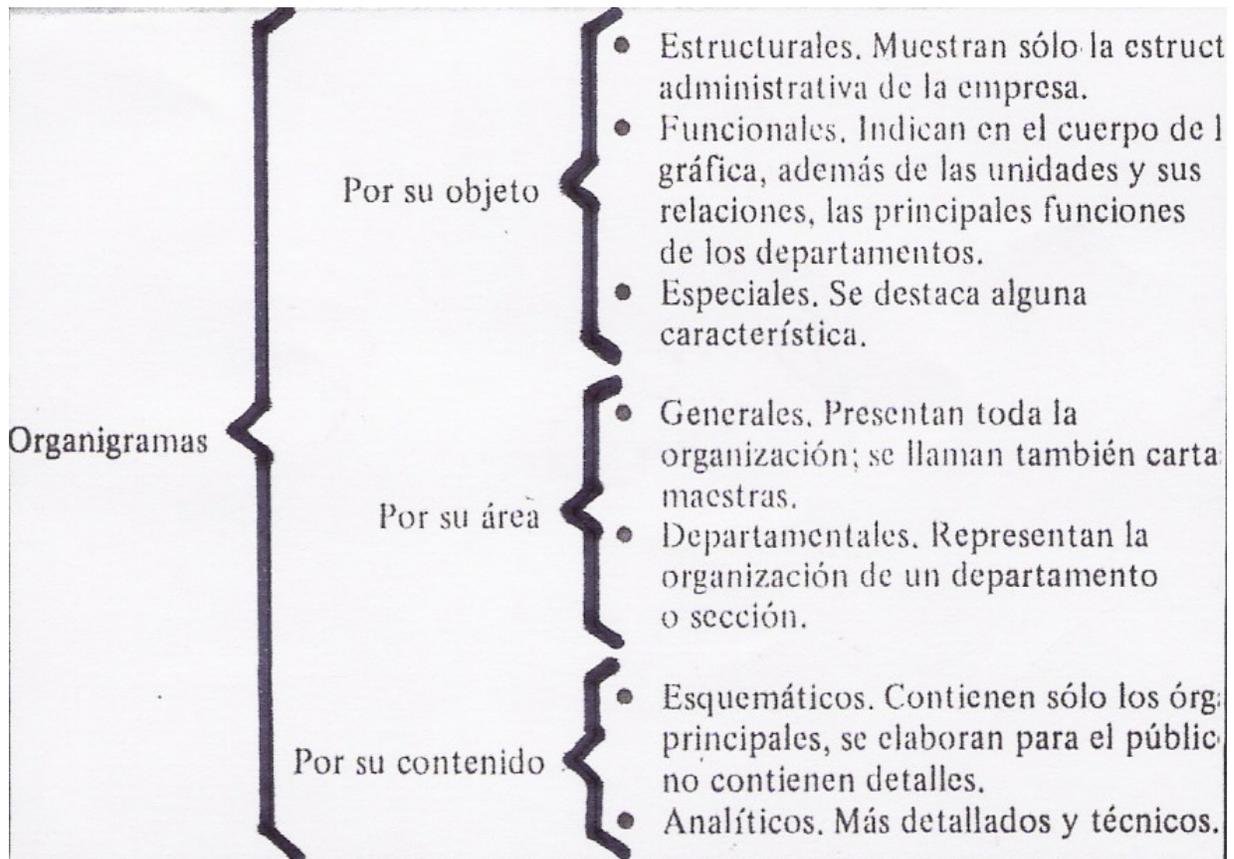
Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de

---

<sup>25</sup> Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, (1999) Introducción al estudio de la Administración. México, Trillas. p.122 y 123.

acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

*Organigramas:* Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.



Existen tres formas de representar los organigramas:

1. Vertical: en la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

---

3. Circular: Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

4. Mixto: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

*Manuales:* Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido pueden ser:

- a) De políticas.
- b) Departamentales.
- c) De bienvenida.
- d) De organización.
- e) De procedimientos.
- f) De contenido múltiple.
- g) De técnicas.
- h) De puesto.
- i) Interdepartamentales.

Son de gran utilidad ya que:

- ♣ Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- ♣ Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- ♣ Aumentan la eficiencia de los empleados, indican lo que se debe hacer y cómo.
- ♣ Son una fuente de información pues muestran la organización de la empresa.
- ♣ Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ♣ Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- ♣ Reducen costos al incrementar la eficiencia.



---

## 3.5 DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

La dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

### CONCEPTO DE DIRECCIÓN

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

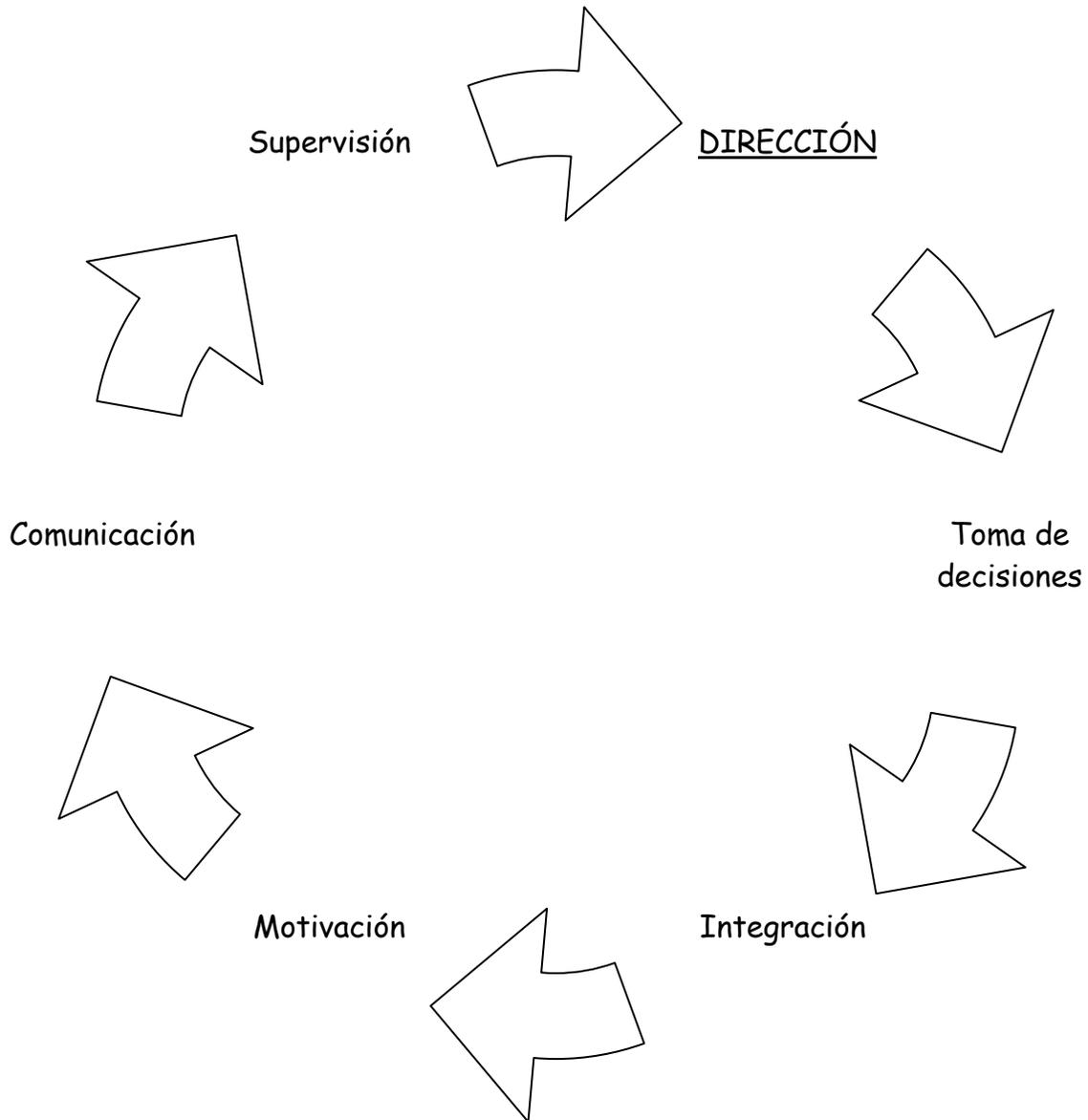
### IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

- ★ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ★ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ★ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y en la productividad.
- ★ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

---

★ A través de ellas se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### ETAPAS DE DIRECCIÓN



TOMA DE DECISIONES: Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Al tomar decisiones es necesario:

- 
1. *Definir el problema.* Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.
  2. *Analizar el problema.* Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla, a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
  3. *Evaluar las alternativas.* Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de: Análisis de factores tangibles o intangibles, análisis marginal y análisis costo-efectividad.
  4. *Elegir entre alternativas.* Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios, seleccionar además dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: Experiencia, experimentación e investigación.
  5. *Aplicar la decisión.* Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: Los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

INTEGRACIÓN: Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos

---

materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución.

El factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma. Existen tres reglas de administración, necesarias para lograr efectividad en la integración:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de una organización social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

La integración comprende cuatro etapas:

- *Reclutamiento.* Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- *Selección.* Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- *Introducción o inducción.* Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional.

- 
- *Capacitación y desarrollo.* Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

MOTIVACION: Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: Teorías de contenido y Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta. Siendo una de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los recursos humanos, todo administrador debe poseer conocimientos generales acerca de estas teorías.

*Teorías de contenido:* Éstas tratan de especificar lo que impulsa la conducta, también son conocidas como teorías de explicación interna, han sido las de mayor difusión, por ello se les llama teorías tradicionales, explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

1. Teoría de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio cinco necesidades básicas que le son inherentes<sup>\*</sup>: Fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia, de estimación y de autorrealización.
2. Teoría de Herzberg. Propone dos niveles de necesidades: Factores de higiene o mantenimiento y motivadores.

---

<sup>\*</sup> Inherentes: unión de cosas inseparables por su naturaleza, o que sólo es posible separar mentalmente y por abstracción.

---

3. Motivación de grupo. Para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores tales como: Espíritu de equipo, identificación con los objetivos de la empresa, practicar la administración por participación, establecimiento de relaciones humanas adecuadas y eliminación de prácticas no motivadoras.

*Teorías del enfoque externo:* Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación, relacionan los efectos del ambiente sobre la conducta de los individuos. Los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner, Luthans y Kreitner.

COMUNICACIÓN: La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información un grupo social. De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- 
1. *Formal.* Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, ejemplo: Correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.
  2. *Informal.* Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización, ejemplo: Chismes, comentarios, opiniones, etc.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A) *Vertical.* Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- B) *Horizontal.* Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.
- C) *Verbal.* Se transmite oralmente.
- D) *Escrita.* Mediante material escrito o gráfica.

SUPERVISION: La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función, por esto, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

La supervisión es de gran importancia para la empresa ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- ✓ La productividad del personal para lograr los objetivos.
- ✓ La observancia de la comunicación.

- 
- ✓ La relación entre jefe-subordinado.
  - ✓ La corrección de errores.
  - ✓ La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.



---

## 3.6 CONTROL

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera, la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es una etapa importante en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico, su carácter es de pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

### CONCEPTO DE CONTROL

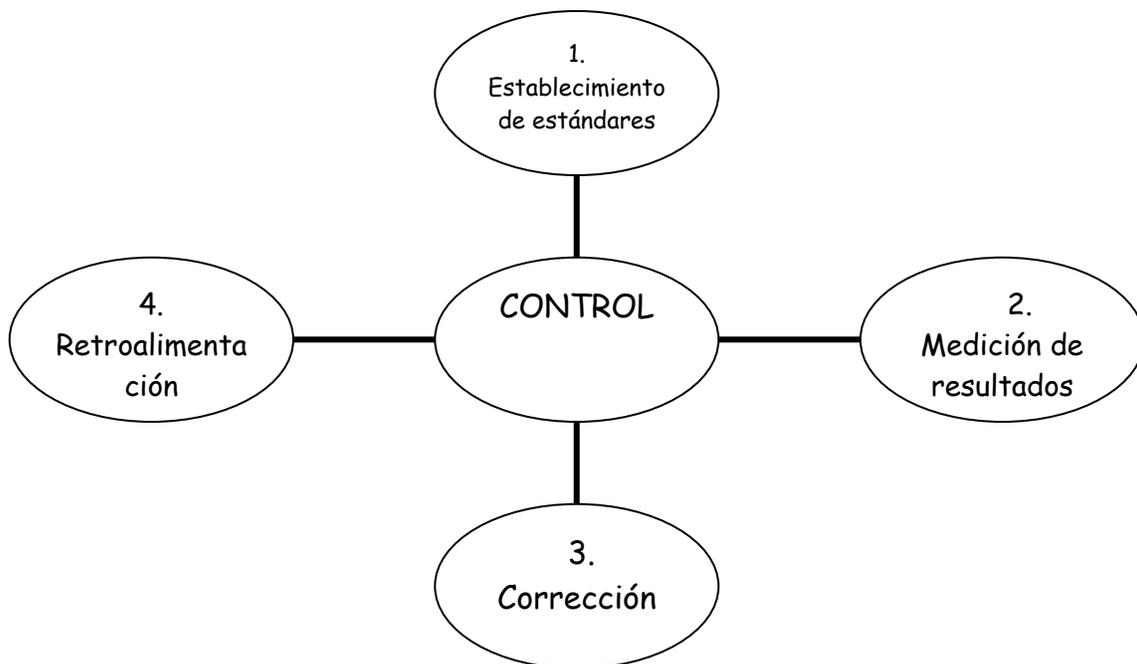
El control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

---

## IMPORTANCIA

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: A las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

## ETAPAS DE CONTROL



---

ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Los estándares no deben de limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, preferentemente deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultado:

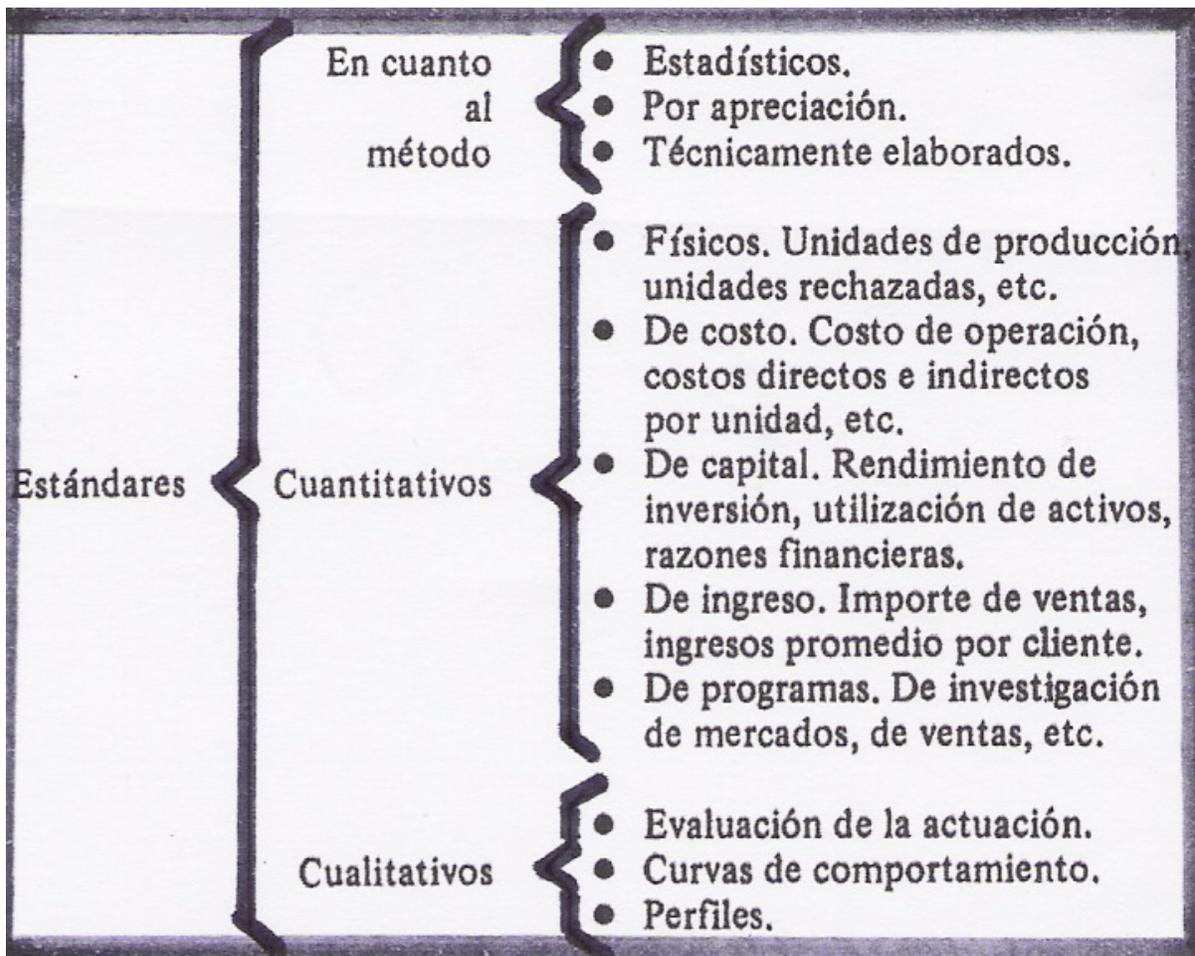
1. *Rendimiento de beneficios.* Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
2. *Posición en el mercado.* Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. *Productividad.* Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
4. *Calidad del producto.* Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. *Desarrollo del personal.* Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia y su efectividad.
6. *Evaluación de la actuación.* Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente, sirve para determinar objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

---

Tipos de estándares: Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

- a) *Estándares estadísticos*. Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por tanto al establecerse, la información estadística debe ser complementada con el criterio.
- b) *Estándares fijados por apreciación*. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.
- c) *Estándares técnicamente elaborados*. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción, de tiempos y movimientos.

Una clasificación de los estándares más usuales se presenta a continuación:



MEDICION DE RESULTADOS: Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir),

---

con unidades de medición apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente. Unidades de medida susceptibles de aplicarse: Tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-maquina utilizadas, etc.

CORRECCION: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter ejecutivo, no obstante antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

Un ejemplo de esta situación es cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

RETROALIMENTACION: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Es básica en el proceso de control ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

## CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- 
- a) *Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.* Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.
- b) *Oportunidad.* Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
- c) *Accesibilidad.* Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles crean confusiones.
- d) *Ubicación estratégica.* Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

## FACTORES DEL CONTROL

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

1. *Cantidad:* Se aplica en actividades en las que el volumen es importante.
2. *Tiempo:* A través de este factor se controlan las fechas programadas.
3. *Costo:* Es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas utilidades.
4. *Calidad:* Se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Algunos de los controles utilizados con más frecuencia en los campos o factores del control son los siguientes:

<i>Cantidad</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Calidad</i>
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo-máquina	Pronósticos	Coefficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

#### PERIODICIDAD DEL CONTROL

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

- a) *Control preliminar*. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- b) *Control concurrente*. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.

---

c) *Control posterior.* Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos en relación con lo preestablecido.

## CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria. El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones:

- **Control de Producción:** Control de calidad, control de inventarios, control de la producción, control de compras.
- **Control de Mercadotecnia:** Planeación de producción, inventarios, compras, investigación y desarrollo, tráfico, innovaciones en planta y equipo, etc. Control de ventas.
- **Control de Finanzas:** Control presupuestal, control contable, costos, auditoría.
- **Control de Recursos Humanos:** Auditoría de recursos humanos, evaluación de la actuación, evaluación de reclutamiento y de selección, evaluación de capacitación y desarrollo, evaluación de la motivación, evaluación de sueldos y salarios, evaluación sobre higiene y seguridad y evaluación de servicios y prestaciones.



## CAPÍTULO 4

# LAS INSTITUCIONES BANCARIAS



"Hay riqueza que consiste en valorar lo que diario recibimos sin haberlo pedido."

---

## 4.1 ANTECEDENTES DE INSTITUCIONES BANCARIAS

Los primeros vestigios del crédito en México, se encuentra entre los Aztecas ya que durante la conquista se efectuaron importantes operaciones de crédito hasta la acuñación de la moneda regular en el año de 1537, sin embargo no existieron bancos ya que sus características como tales no estaban bien definidas. Aunque es evidente que existieron quienes se dedicaron profesionalmente a realizar operaciones de las que después se han considerado como bancarias, especialmente cambios de dinero, giros, depósitos y diversas modalidades del préstamo, todas ellas exigidas por el desarrollo del comercio y de la industria extractiva.

El origen de las Instituciones Bancarias Mexicanas se remonta a finales del siglo XVIII, cuando la Nueva España fortaleció sus controles políticos y financieros, estableciendo las primeras instituciones de crédito, la Casa de Moneda y el Nacional Monte de Piedad.<sup>26</sup>

### BANCO DE AVÍO DE MINAS

Se establece en el siglo XVIII y es fundado por Carlos III y entre sus principales actividades estaba la de refaccionar a la industria minera, captando capitales ociosos, este banco también otorgaba créditos de avío. Durante la guerra contra Francia e Inglaterra, las necesidades financieras de la Corona y la mala administración, contribuyeron a su disolución durante los primeros años de la Independencia.

---

<sup>26</sup> Pérez Galindo y Sánchez Rodríguez, (2001) Inducción al Mercado de Valores. México, Bolsa Mexicana de Valores. p.8.

---

## NACIONAL MONTE DE PIEDAD

Fue fundado por Don Pedro Romero de Terreros teniendo como base el Monte de Madrid. Entre sus principales operaciones estaban: Préstamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales, secuestros judiciales y venta de las prendas no desempeñadas ni refrendadas. Al principio no se cobraba interés por los préstamos, por tratarse de una institución de beneficencia, pero al morir su fundador empezó la tasa del 6%. Se dice que el Nacional Monte de Piedad es la más antigua institución financiera mexicana y que fue el primero que emitió billetes.

## BANCO DE AVÍO

Fue en el año de 1830 que Lucas Alamán crea el Banco de Avío para captar capitales particulares y dedicarlos al fomento industrial. Sus principales objetivos eran: compra de maquinaria para venderla a los industriales al costo, fomento de la industria textil y otras industrias, incremento de la agricultura y todo aquello que fuera de interés nacional. Este banco tuvo que liquidarse en el año de 1842 debido a la situación económica y política del País.

## BANCO DE AMORTIZACIÓN

Fue creado en 1837 por el Gobierno, con el propósito de quitar de circulación la moneda de cobre, para resolver los problemas de la circulación excesiva y del gran número de falsificaciones que de la misma se habían creado. El procedimiento utilizado por el banco para lograr sus objetivos, fueron la prohibición de la acuñación<sup>☐</sup> de todo tipo de moneda que no fuera en oro y plata.

---

☐ Acuñación: sellado, grabación, impresión, estampación.

---

A finales de 1841 puso fin a sus operaciones debido a la mala administración y la inestabilidad política y económica del País.

#### BANCO DE LONDRES Y MEXICO. S.A.

Nace el 22 de Junio de 1864 durante el imperio de Maximiliano como sucursal de la Sociedad Inglesa London Bank of México and South América Limited, fue el primer banco de características modernas y también funcionó como de emisión.

#### BANCO DE SANTA EULALIA

Fue creado en Chihuahua en 1875 por el norteamericano Francisco MacManus debido a la demanda de crédito creada por la actividad minera que se estaba desarrollando rápidamente junto con el Banco Mexicano en 1878 y el Banco Minero de Chihuahua en 1882, estos bancos locales de emisión fueron predecesores de los numerosos bancos de emisión que posteriormente se crearon en la mayoría de los Estados de la Federación.

#### BANCO MEXICANO

Se creó en 1878 con el derecho de emitir billetes, posteriormente se fundó el Banco Minero de Chihuahua, estos fueron los primeros bancos organizados en el interior de la República.

#### BANCO NACIONAL MEXICANO

Surgió en virtud del contrato celebrado entre el Gobierno Mexicano y el Representante del Banco Franco Egipcio, como banco de emisión, descuento y depósito, el cual empezó sus operaciones en 1882.

## BANCO MERCANTIL

Nace en oposición al Banco Nacional Mexicano habiéndose suscrito su capital casi íntegramente por españoles. Sus estatutos se publicaron en 1881 y es cuando empezó a funcionar como banco libre.

La competencia entre estos dos bancos provocó una difícil situación para el Banco Nacional Mexicano que fue salvado gracias a que el Banco Mercantil admitió billetes de aquel y este fue el primer paso para su fusión.

En 1883 se realizó una reforma constitucional para establecer a favor del Congreso Federal la facultad de legislar en materia de instituciones de crédito y comercio, lo que origino que en 1884 se expidiera el primer Código de Comercio de carácter federal el cual estableció diversas regulaciones en materia bancaria como las siguientes:

1. El establecimiento de los bancos de emisión, circulación, deposito, hipotecarios, agrícolas, mineros o de cualquier otra clase; solo podría hacerse con autorización de la Secretaría de Hacienda.
2. Los bancos debían adoptar la forma de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada.
3. Los estatutos tenían que ser aprobados por la Secretaría de Hacienda.
4. Se exigía un capital mínimo.
5. Los bancos de emisión debían constituir un depósito o dar determinada fianza de manera que la emisión de billetes estaba reglamentada.
6. Los bancos hipotecarios no podían emitir billetes pero si bonos hipotecarios.

En 1889 se promulgó el nuevo Código de comercio que se encuentra en vigor hasta nuestros días y que en el Artículo 640 señala que las Instituciones Financieras se regirían por una ley especial y que mientras esta se expedía,

---

ninguna institución podía establecerse sin previa autorización de la Secretaría de Hacienda y sin el contrato respectivo aprobado en cada caso por el Congreso de Unión.

Con esta nueva disposición se establecieron bancos en casi todos los estados y fue hasta 1897 que se expide la primera Ley General sobre Instituciones de Crédito.

Esta ley estableció el Sistema Bancario con cuatro clases de instituciones: Bancos de emisión, Bancos Hipotecarios, Bancos Reaccionarios y Almacenes Generales de Depósito.

#### BANCO DE MÉXICO (BANXICO)

Es el Banco Central de la Nación. Fue creado por la Ley de 1925 y constituido por escritura pública el 1 de diciembre del mismo año. Actualmente se rige por la Ley del Banco de México publicada el 23 de diciembre de 1993 correspondiéndole desempeñar las siguientes funciones:

- ★ Regular la emisión y circulación de moneda y crédito.
- ★ Fijar los tipos de cambio en relación con las divisas extranjeras.
- ★ Operar como Banco de reserva acreditante de la última instancia, así como regular el servicio de cámara de compensación de las instituciones de crédito.
- ★ Constituir y manejar las reservas que se requieran para las funciones antes mencionadas.
- ★ Revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) relacionadas con los puntos anteriores.
- ★ Prestar servicio de Tesorería al Gobierno Federal, actuar como agente financiero en operaciones de crédito tanto interno como externo.

- 
- ★ Fungir como Asesor del Gobierno Federal en materia económica y particularmente financiera.
  - ★ Representar al Gobierno en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y en todo organismo multinacional que agrupe a bancos centrales.

La autonomía del Banco Central impide que el poder público emplee crédito de este para financiar su gasto, como sustituto de los impuestos o de la emisión de bonos. Endeudarse con terceros resulta más costoso que hacerlo con el Banco Central, ya que hay que pagarles la tasa de interés del mercado.

#### SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP)

Es una dependencia gubernamental centralizada, integrante del Poder Ejecutivo Federal, cuyo titular es designado por el Presidente de la República. Está encargada entre otros asuntos de:

1. Instrumentar el funcionamiento de las instituciones integrantes del Sistema Financiero Nacional.
2. Promover las políticas de orientación, regulación y vigilancia de las actividades relacionadas con el Mercado de Valores.
3. Autorizar y otorgar concesiones para la constitución y operación de sociedades de inversión, casas de bolsa, bolsas de valores y sociedades de depósito.
4. Sancionar a quienes violen las disposiciones legales que regulan al Mercado de Valores por conducto de la CNBV.
5. Salvaguardar el sano desarrollo del Mercado de Valores.
6. Designar al Presidente de la CNBV.
7. Tiene la función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del país.

---

8. Recaudar directamente los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, así como captar recursos complementarios mediante la contratación de créditos y empréstitos en el interior del país y en el extranjero.

#### COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (CNBV)

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia Ley de la CNBV.

La Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1995 y entró en vigor el 1º de Mayo del mismo año.

La Comisión tiene por objeto supervisar y regular en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

#### COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS (CNSF)

Es una entidad dependiente de SHCP, con personalidad jurídica y funciones propias, su creación obedece a la necesidad de regular, vigilar e inspeccionar a los sectores de las compañías afianzadoras y aseguradoras.

Tiene obligación de resolver en primera instancia las quejas de público en general, referentes a problemas con seguros o fianzas por el tratamiento que

---

reciben de las compañías afianzadoras y aseguradoras o bien canalizar el asunto a la autoridad correspondiente. Sus funciones son:

- ♥ Fungir como entidad de consulta de la SHCP.
- ♥ Imponer multas a los participantes por infracciones a las disposiciones a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y a la Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- ♥ Emitir las disposiciones necesarias para el ejercicio y facultades que la ley otorga.

#### COMISIÓN NACIONAL DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO (CONSAR)

Surge en 1994 como órgano administrativo desconcentrado de la SHCP, dotado de autonomía técnica y facultades ejecutivas, con competencia funcional propia en los términos de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro. Es el órgano facultado para inspeccionar, regular, coordinar y establecer actividades y funciones de las diferentes unidades que integran las AFORES, así como vigilar la correcta distribución, inversión y aplicación de los recursos con las que cuentan las SIEFORES. Sus funciones son:

1. Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones y concesiones.
2. Realizar la supervisión de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.
3. Administrar y operar, la base de datos nacional SAR.
4. Imponer multas y sanciones así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de los delitos previstos en esta ley.

- 
5. Actuar como órgano de consulta de las dependencias y entidades públicas, en todo lo relativo a los sistemas de ahorro para el retiro, con excepción de la materia fiscal.
  6. Emitir reglas de carácter general para la operación y pago de los retiros programados.



---

## 4.2 CONCEPTOS DE INSTITUCIÓN BANCARIA

### INSTITUCIÓN FINANCIERA

Por instituciones financieras se entiende a las sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de crédito, casas de bolsa, especialistas bursátiles, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades de ahorro y préstamo, casas de cambio, sociedades financieras de objeto limitado, instituciones para el depósito de valores, instituciones calificadoras de valores, sociedades de información crediticia, así como otras instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras y respecto de las cuales la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ejerza facultades de supervisión.

### INSTITUCIÓN BANCARIA

Se denomina con este término a la actividad que realizan los bancos comerciales en sus diferentes modalidades que conforman el sistema bancario y constituyen instituciones de intermediación financiera, esto es, que admiten dinero en forma de depósito otorgando por ello un interés (tasa pasiva), para posteriormente en unión de recursos propios conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés (tasa activa), comisiones y gastos en su caso.

---

BANCO

Un banco es una institución financiera y bancaria con autorización del gobierno federal para aceptar depósitos a la vista y de otro tipo, así como para otorgar créditos.<sup>27</sup>



---

<sup>27</sup> Ramírez Solano Ernesto, (2001) *Moneda Banca y Mercados Financieros*. México, Prentice Hall. p.100, 101.

---

### 4.3 PRINCIPALES INSTITUCIONES BANCARIAS

Las instituciones bancarias comerciales son los intermediarios financieros principales, su importancia se deriva de su tamaño y del hecho de que sus obligaciones en forma de depósitos a la vista representan alrededor de la mitad del medio circulante. Por tanto, los bancos comerciales desempeñan una función clave en el funcionamiento de la economía. Se enfocará la atención en los bancos debido a que mantienen alrededor de dos terceras partes de los activos del sistema bancario. Las principales instituciones bancarias en México actuales son las siguientes:

1. Banco ABN Amro Bank (México), S.A.
2. Banco American Express Bank (México), S.A.
3. Banco Banamex
4. Banca Afirme, S.A.
5. Banca Mifel, S.A.
6. Banco Azteca, S.A.
7. Banco del Bajío, S.A.
8. Banco Credit Suisse First Boston (México), S.A.
9. Banco Inbursa, S.A.
10. Banco Interacciones, S.A.
11. Banco Invex, S.A.
12. Banco J.P. Morgan, S.A.
13. Banco Mercantil del Norte, S.A.
14. Banco Regional de Monterrey, S.A.
15. Banco Ve por Más, S. A.
16. Banco Banjercito S.N.C.

- 
17. Bank of America México, S.A.
  18. Bank of Tokyo-Mitsubishi(México), S.A.
  19. Banco Bansi, S.A.
  20. banco BBVA Bancomer, S.A.
  21. Banco Comerica Bank México, S.A.
  22. Banco Deutsche Bank México, S.A.
  23. Banco GE Capital Bank, S.A.
  24. Banco HSBC México, S.A.
  25. Banco ING Bank (México), S.A.
  26. Banco Ixe, S.A.
  27. Banco Santander Serfin
  28. Banco Scotiabank Inverlat, S.A.
  29. Banco Bansefi

De estos 29 bancos, los que operan con mayor fuerza en México son los siguientes:

#### BANCO BANAMEX

Grupo Financiero Banamex surge en agosto del 2001 como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Accival al Grupo Financiero Citigroup conservando el nombre de la institución financiera más grande del país. A su vez, el Grupo Financiero Banamex-Accival ("Banacci") se conformó en el año de 1991 cuando un grupo de inversionistas encabezados por los principales accionistas de la Casa de Bolsa Acciones y Valores de México ("Accival") compró el Banco Nacional de México ("Banamex"). Su integración a Citigroup le permite hoy en día ofrecer una extensa gama de servicios financieros en México y en el mundo como parte de la principal compañía de servicios financieros en el mundo con 200

---

millones de cuentahabientes en más de 100 países. Grupo Financiero Banamex tiene como subsidiarias a las empresas: Banamex, Casa de Bolsa Accival, Seguros Banamex y Afore Banamex.<sup>28</sup>

## BANCO AFIRME

Atienden todas tus necesidades financieras. Quieren ser parte de tu vida y de tus proyectos. En Banca Afirme encontrarás todas las soluciones a tus necesidades personales, familiares y de tu negocio: administración de efectivo y cambio de divisas, ahorro e inversión, financiamiento y administración patrimonial, entre otros. Están donde y cuando tú los necesites, con la experiencia de sus ejecutivos y su atención personalizada. Su alto nivel de eficiencia les permite ofrecer las tasas y tarifas más atractivas del mercado. Fueron el primer banco en ofrecerte certidumbre en los rendimientos de tu chequera y en darte créditos para la compra de terrenos. Fueron también líderes al ofrecer flexibilidad para elegir plazos de inversión sin limitarte a múltiplos de siete días y en otorgar seguro de vida gratis en el financiamiento de tu auto. Desarrollan además, los más innovadores planes de financiamiento. A partir de nuestro inicio de operaciones en 1995, hemos crecido año con año y nuestro índice de capitalización siempre ha sido superior al previsto por la regulación nacional y los estándares internacionales.<sup>29</sup>

## BANCO MIFEL

Sus orígenes se remontan al año de 1953 en el que el Sr. Mike Feldman Silver fundó la financiera Promoción y Fomento S.A. de C.V. Una empresa que se

---

<sup>28</sup> [www.banamex.com.mx](http://www.banamex.com.mx)

<sup>29</sup> [www.afirme.com.mx](http://www.afirme.com.mx)

.....

caracterizó por su buena administración y resultados. Grupo Financiero Mifel nace en abril de 1993 conformado inicialmente por Casa de Cambio Mifel (1985) la primer casa de cambio privada autorizada por el Banco de México, Factoraje Mifel (1989) y Arrendadora Mifel (1992); posteriormente en septiembre de 1994 son autorizados a operar un banco: Banca Mifel. Banca Mifel brindó oportunidades irrepetibles ya que, a diferencia de los bancos reprivatizados, nació sin heredar problemas tales como cartera vencida, estructuras pesadas o rezago tecnológico. Desde un principio se puso especial atención en ofrecer a la clientela productos novedosos y con un alto valor agregado. Como uno de los múltiples ejemplos que podríamos citar está la cuenta de cheques Mifel Empresarial la cual es, hasta el momento, la única chequera en el mercado que ofrece 3 alternativas diferentes para el pago de intereses. En este año recibieron una fuerte capitalización que los ubica como uno de los bancos más fuertes y sanos de la banca nacional. Adquirieron tecnología de punta; su sistema ha sido probado con éxito en diferentes partes del mundo. Ofrece flexibilidad y seguridad en el diseño de productos financieros. Su crecimiento ha sido vertiginoso<sup>s</sup>; a 11 años de su nacimiento cuentan con más de 40 productos, 10 sucursales, un Centro Regional en Monterrey y más de 50,000 clientes, siendo un banco que presenta una excelente capitalización. Una mención especial se debe hacer en el caso de sus productos derivados (futuros y opciones) ya que fueron elegidos junto con un selecto grupo de bancos para iniciar operaciones en México.

Cabe mencionar que el grupo ha sabido sortear los problemas causados por la profunda crisis de los años recientes, con trabajo y dedicación, han logrado mantener índices de cartera vencida muy por debajo de los promedios del sector. Conjuntan en un equipo integrado y eficiente la experiencia y la juventud,

---

<sup>s</sup> Vertiginoso: acelerado, apresurado, instantáneo.

---

buscando ofrecer a su clientela productos financieros diferenciados y el trato especial que siempre los ha caracterizado.<sup>30</sup>

## BANCO AZTECA

Es una empresa de Grupo Elektra, que a su vez pertenece a Grupo Salinas, que tiene como objetivo primordial el abrir oportunidades de crecimiento a todos los sectores de la población, a través de la integración de servicios bancarios, promoviendo una cultura de ahorro y ofreciendo créditos que satisfagan sus necesidades. En Mayo 2001 nace la idea de formar un Banco aprovechando la experiencia adquirida por Grupo Elektra durante más de 50 años en el ramo del crédito al consumo. Agosto 2001: Se ingresa la solicitud a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para constituir Banco Azteca. Diciembre 2001: Se entrega a la SHCP, al Banco de México y a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores un Plan de Negocios para conformar y operar una banca múltiple. Marzo 2002: La Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorga a Grupo Elektra la autorización para la operación de Banco Azteca. Esta es la primera concesión otorgada en México después de ocho años. Abril 2002: Se integra un "Comando" constituido por especialistas con amplia experiencia directiva y operativa en el sector bancario, encargado de hacer nacer a Banco Azteca. Carlos Septién Michel, quien cuenta con 25 años de experiencia en la banca, se integra como Director General del nuevo Banco. Mayo - Julio 2002: Se elige a Alnova - avanzado sistema tecnológico especializado en operaciones bancarias - como el sistema central del Banco. Nace la imagen de Banco Azteca. 30 de Octubre 2002:

---

<sup>30</sup> [www.mifel.com.mx](http://www.mifel.com.mx)

---

Inician las operaciones de Banco Azteca. Comienza formalmente a trabajar en todas y cada una de las Tiendas Elektra, Salinas & Rocha y Bodega de Remates.<sup>31</sup>

## BANCO DEL BAJÍO

La primera sucursal del banco abrió sus puertas el 2 de diciembre de 1994, seguida por Aguascalientes, Querétaro, Monterrey y San Luis Potosí; en ese tiempo, el banco tenía un capital de 120 millones de pesos y un total de 25 empleados. Hoy, a 10 años de distancia Banco del Bajío: Ha incrementando su presencia hasta llegar a un total de 85 sucursales en 31 ciudades, atiende a más de 65,000 clientes, tiene un capital de 3,132 millones de pesos, está formado por 1,288 entusiastas colaboradores, mantiene reservas preventivas que exceden ampliamente la cartera vencida y es una institución sólida, con indicadores financieros por encima del promedio del Sistema Bancario Mexicano. En su camino hacia convertirse en un banco con amplio reconocimiento y prestigio, Banco del Bajío ofrece a sus Clientes soluciones bancarias integrales, manteniendo un alto nivel de calidad y atención personalizada; esta solución incluye los productos tradicionales de la banca y otros en los que igualmente se ha consolidado como Tarjeta de Crédito, Fideicomisos, Factoraje, Avalúos y Banca Internacional. A la fecha, ofrece a sus clientes uno de los más avanzados sistemas de Banca Electrónica con servicios tales como: Cajeros Automáticos, Tarjetas de Crédito y Débito, Banca por Internet, Banca Telefónica Digital y un Centro de Atención Telefónica a la disposición de todos los clientes.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> [www.bancoazteca.com.mx](http://www.bancoazteca.com.mx)

<sup>32</sup> [www.bb.com.mx](http://www.bb.com.mx)

---

**BANCO INBURSA**

El Banco Inbursa fue fundado en 1993 a raíz de la creación de Grupo Financiero Inbursa. Banco de tamaño medio orientado de manera importante al sector corporativo. Los orígenes de grupo se remontan a 1965, con la creación de la Casa de Bolsa Inversora Bursátil. Cambios legales en la década de los 90's facilitaron la formación de grupos financieros, derivando en la constitución de Grupo Financiero Inbursa (GFInbursa) en 1992. Un grupo de inversionistas mexicanos, liderados por la familia Slim, mantiene la mayoría de las acciones en GFInbursa (70%). El mismo grupo de inversionistas tienen la mayoría de las acciones de Grupo Carso, un conglomerado que maneja alrededor de 60 subsidiarias con intereses en tiendas departamentales, entretenimiento, minería, entre otros, así como también Carso Global Telecom, la cual es la compañía controladora de Teléfonos de México (Telmex), la empresa más grande de telecomunicaciones en América Latina. En conjunto, estas empresas forman el mayor grupo industrial latinoamericano. Aunque el banco mantiene un enfoque corporativo, ha expandido su orientación al segmento de personas a efecto de ampliar la mezcla de negocios. Inbursa se beneficia de las oportunidades de ventas cruzadas derivadas de la gran base de clientes de Seguros Inbursa (alrededor de 5 millones). Los productos de depósitos para personas han sido muy exitosos, mientras el avance en préstamos al consumo e hipotecas ha sido gradual pero consistente. Inbursa aprovecha las mini-sucursales instaladas en los locales de Sanborns, la cual también pertenece al mismo grupo de accionistas. Estos módulos financieros sólo realizan ciertas actividades básicas, como depósitos y retiro de efectivo, entre otras. Hasta este momento, 141 de estos módulos se han establecidos en la Ciudad de México y otras regiones. Inbursa también ha impulsado los medios de distribución electrónicos (teléfono, banco por Internet y

cajeros automáticos), estimando que cerca del 70% de las transacciones de las cuentas de ahorro son a través de estos medios. Grupo Financiero Inbursa ha escindido parte de su negocio de capital de riesgo (Promotora Inbursa) para crear una entidad ajena al grupo denominada "Impulsora del Desarrollo de América Latina" (IDEAL), un vehículo para promover y desarrollar inversiones en infraestructura para la región. Esta compañía, antes llamada Promotora Inbursa, pertenece a Pensiones Inbursa, otra subsidiaria del Grupo Financiero al igual que Banco Inbursa. La escisión de Promotora Inbursa implica una reducción en el capital base de la controladora, pero ninguna de sus subsidiarias operativas tendrá una disminución en su capital básico correspondiente. Cabe recalcar que Promotora Inbursa fue capitalizada en 2003 con dividendos provenientes de la mayoría de las subsidiarias del Grupo (Banco Inbursa entregó dividendos en 2003 por \$4 mil 100 millones de pesos).<sup>33</sup>

## BANCO BANORTE

Los respalda más de un siglo de experiencia. La experiencia de más de un siglo y la frescura dada por la diaria renovación de retos los distinguen. En Grupo Financiero Banorte, su amplia trayectoria en el mundo bancario y financiero se suma a su constante actualización. Nacieron en 1899, cuando fundaron el Banco Mercantil de Monterrey. Casi medio siglo después, en 1947, pusieron en marcha el Banco Regional del Norte. En 1986 establecieron el Banco Mercantil del Norte, S.N.C., nombre que refería la fusión del Banco Mercantil de Monterrey con el Banco Regional del Norte. En 1992, en el proceso de privatización de la banca, Banorte fue adquirido por el grupo actual de emprendedores accionistas,

---

<sup>33</sup> [www.inbursa.com.mx](http://www.inbursa.com.mx)

---

encabezado por Roberto González Barrera. Un año después, con la incorporación de los servicios de Casa de Bolsa, Factoraje, Almacenadora y Arrendadora, se constituyeron como actualmente los encontramos. Hoy, en pleno siglo XXI, en Grupo Financiero Banorte se saben respaldados por una historia de trabajo y motivados por un futuro prometedor.<sup>34</sup>

## BANCO BANREGIO

Banco Regional de Monterrey, S.A., BanRegio, nace como una Institución de Banca Múltiple derivada de la necesidad de una asistencia especializada, el 14 de Febrero de 1994, iniciando sus operaciones al público el 7 de Septiembre de 1994. La creciente demanda de servicios financieros, impulsada por la estructura demográfica, aunada al desarrollo de la empresa, obliga a las instituciones bancarias modernas, a una especialización para lograr penetrar en un mercado altamente competido y demandado de servicios financieros calificados. La amplia experiencia y el conocimiento en el ramo, se conjugan en esta Institución con una idea básica, la de brindar un servicio de excelencia, que se fundamenta en este binomio y se enfoca a un mercado que demanda día a día una atención personalizada y con experiencia.

Bajo esta ideología un grupo de Familias Inversionistas de gran arraigo en el Norte de México han formado lo que ahora es BanRegio. BanRegio tiene su principal fuerza en el recurso humano, el cual combina a personas de amplia experiencia y profesionalismo en el sector financiero, con el dinamismo y modernidad de jóvenes profesionistas. A través de ellos, BanRegio ofrece la gama de servicios y productos financieros de una banca moderna, con tiempos estándar en los niveles de servicio, equiparables a los de la banca en otros países.

---

<sup>34</sup> [www.gfnorte.com.mx](http://www.gfnorte.com.mx)

---

Asimismo, a través de una atención personalizada, se ofrece a los clientes servicios en paquete que garantizan la permanencia de estos en BanRegio. Finalmente se tiene el compromiso de minimizar los riesgos de la institución y de los propios clientes sobre las operaciones que demandan.<sup>35</sup>

## BANCO BANJERCITO

El 16 de mayo de 1947 se constituyó el Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima de Capital Variable, iniciando formalmente operaciones el día 15 de Julio del mismo año. El Banco ha evolucionado a la par del desarrollo experimentado por el Sistema Financiero Mexicano y actualmente se organiza bajo la figura de las denominadas Sociedades Nacionales de Crédito, Instituciones de Banca de Desarrollo que forman parte de la Administración Pública Federal, pero mantienen personalidad jurídica y patrimonio propios. Ante el remolino de la modernidad al que nos enfrentamos día con día, es necesario evolucionar al mismo ritmo que nos marca el tiempo, es por ello que el Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada S.N.C., se posiciona en el punto estratégico avanzando a paso firme para brindar a sus clientes un servicio eficiente, seguro y práctico, manteniéndose de esta manera siempre a la vanguardia. El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., (Banjercito) conforme a su Ley Orgánica tiene como objetivo prioritario el proporcionar el servicio de banca y crédito a un sector estratégico de la Sociedad Mexicana: los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México. Banjercito a lo largo de sus 58 años de existencia ha estado siempre atento a los requerimientos del Sector Militar, orientando sus esfuerzos a la

---

<sup>35</sup> [www.banregio.com](http://www.banregio.com)

.....  
diversificación de productos y servicios que permitan su atención integral, ya sea a través de crédito o bien, del uso de instrumentos de ahorro e inversión, así como también, de otros servicios bancarios.<sup>36</sup>

#### BANCO BBVA BANCOMER

Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) es la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos y número de clientes bancarios, que actualmente supera los 11 millones. GFBB es una empresa controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), uno de los grupos financieros más grandes de la Zona Euro en términos de capitalización de mercado que ascendía a 49,973 millones de euros al cierre de septiembre de 2005. BBVA es un grupo financiero con una elevada solvencia y rentabilidad, tiene presencia en 37 países del mundo con 91,770 empleados, 33 millones de clientes y 7,208 oficinas, destacando su compromiso con la región latinoamericana donde forma la franquicia financiera líder de la región. La principal subsidiaria de GFBB es BBVA Bancomer, institución bancaria líder que opera una banca de servicios universales mediante una red comercial a septiembre de 2005 de 1,706 sucursales y 4,286 cajeros automáticos, que representan 25.0% y 19.8% respectivamente de participación de mercado del sistema bancario mexicano, al mes de agosto de 2005.

El modelo de negocios de BBVA Bancomer se orienta exclusivamente a cada segmento de cliente mediante unidades que atienden necesidades y deseos específicos, diseñando una oferta de productos y servicios a la medida, respaldados por la calidad y solidez de la marca Bancomer. Asimismo, cada unidad

---

<sup>36</sup> [www.banjercito.com.mx](http://www.banjercito.com.mx)

---

especializada para individuos o empresas tiene su propia red de distribución dedicada.<sup>37</sup>

## BANCO HSBC

Grupo Financiero Bital se forma en 1992 como resultado de la unión de dos instituciones: Grupo Prime, que operaba con varias empresas financieras no bancarias en la época de la estatización bancaria, y Banco Internacional (BITAL), que se incorporó al Grupo en julio de 1992 durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana. BITAL funciona como la Institución Eje del Grupo, aprovechando sus canales de distribución para que, con el apoyo de las otras compañías que pertenecen al Grupo, pueda ofrecer un esquema de servicios integrados. En BITAL se inició, desde su adquisición, una intensa labor de mejora continua en todas las áreas para lograr una mayor eficiencia en su operación.

Para ello fue necesario modernizar su funcionamiento invirtiendo más de 470 millones de dólares en tecnología de sistemas y telecomunicación, reorientar los esfuerzos de promoción hacia el mercado objetivo, mejorar la mezcla de captación, cambiar la actitud del personal hacia el cliente y desarrollar una nueva imagen. Además de la intensa labor de reingeniería, la modernización de procesos y el crecimiento en cobertura, se han realizado desde 1992 importantes acciones para fortalecer la situación financiera del Banco. El 22 de noviembre de 2002 Grupo Financiero Bital se integró al grupo inglés HSBC (HSBC Holdings plc), la segunda institución financiera más importante del mundo, formando el Grupo Financiero HSBC México para consolidar su presencia en el norte del continente americano. Con sede en Londres, HSBC Holdings plc es una de las organizaciones de servicios financieros y bancarios más grandes en el mundo. Cuenta con más de

---

<sup>37</sup> [www.bancomer.com.mx](http://www.bancomer.com.mx)

130 años en el mercado internacional ofreciendo una amplia variedad de servicios financieros: personales, empresariales, corporativos, banca de inversión y mercados, banca privada, y otras actividades, a más de 90 millones de clientes en 79 países y territorios en Europa, América, Asia, Medio Oriente y África. La experiencia que tiene HSBC en el mundo se suma a las fortalezas de Bitál y a su conocimiento sobre el mercado mexicano, para ofrecer el mejor servicio bancario, así como los productos financieros más innovadores con tecnología de punta y cobertura internacional. Esta integración no modifica los servicios con los que cuenta actualmente a través de su amplia red de sucursales abiertas de lunes a sábado de 8 de la mañana a 7 de la noche y de más de 4,500 cajeros automáticos a nivel nacional; así como servicios de Banca Telefónica y por Internet. Con este hecho, se consolidan como un grupo financiero líder en México, con el respaldo y apoyo necesario para satisfacer las crecientes necesidades de sus clientes. HSBC Holdings plc (HSBC) controla ahora el 99.76% de las acciones representativas de capital de GF BITAL. El grupo HSBC es una de las organizaciones de servicios bancarios y financieros más grandes del mundo, con negocios bien establecidos en Europa, la región Asia-Pacífico, América, el Medio Oriente y África.<sup>38</sup>

## BANCO IXE

Grupo Financiero Ixe ("el Grupo" o "Ixe") es un grupo de empresas de servicios financieros con capital mayoritariamente mexicano, cuya casa matriz se encuentra en la Ciudad de México. Ixe está integrado por Ixe Banco, Ixe Casa de Bolsa, Ixe Fondos, Ixe Arrendadora, Ixe Servicios, Fincasa Hipotecaria, Casa Servicios Administrativos e Ixe Sofol Automotriz. A su vez, Ixe Banco es propietario del 99.99% del capital accionario de Ixe Afore, e Ixe Casa de Bolsa

---

<sup>38</sup> [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx)

---

es propietaria del 50% de Ixe-SAI y , por medio de Ixe Securities y en asociación con Deutsche Bank, es propietaria del 60% del capital social de Deutsche Ixe LLC. A través de sus subsidiarias Ixe atiende las necesidades financieras que demandan sus clientes personas físicas, empresas, corporativos y el sector gobierno.<sup>39</sup>

#### BANCO SANTANDER SERFIN

La historia del Grupo Financiero Santander Serfin tiene su origen más remoto en la creación del Banco de Londres, México y Sudamérica en el año de 1864. El 22 de septiembre de 1932 nace el Banco Mexicano. En 1941 surge la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, la que toma acciones de Banco Mexicano en 1955. Para 1958 se fusionan Banco Mexicano y el Banco Español, nacido para atender las necesidades de una amplia generación de empresarios españoles en México. Antes de ser Banco Español, tenía como nombre Banco Fiduciario. En 1970 el Banco de Londres y México se sumó a la Compañía General de Aceptaciones para que de la operación surgiera Banca Serfín y en 1992 se crea el Grupo Financiero Serfin luego de la compra que realizara Operadora de Bolsa de Banca Serfin. Transcurre el tiempo hasta que en 1979 se conforma Banco Mexicano Somex ya en calidad de banca múltiple que tuvo en su seno a 114 empresas industriales. Para el 11 de marzo de 1992 Banco Mexicano Somex es vendido al Grupo Invermexico como parte del proceso de privatización bancaria, adquiriendo el nombre de Banco Mexicano. Ya para entonces el Grupo Santander tenía una presencia importante en México. Hizo su arribo en 1950 mediante Santander Investment.

---

<sup>39</sup> [www.ixc.com.mx](http://www.ixc.com.mx)

---

El 21 de abril de 1997 Santander adquiere Grupo Invermexico (Banco Mexicano) y pasa a ser Grupo Financiero Santander Mexicano. Para mayo de 2000 Santander Central Hispano también logra la adjudicación de Banco Serfín y nace el Grupo Financiero Santander Serfin. Los dos bancos operaron de manera separada, aunque coordinada, durante dos años y se integraron el 4 de septiembre de 2002.<sup>40</sup>

#### BANCO SCOTIABANK INVERLAT

En 1934 se constituyó Banco Comercial Mexicano en la Ciudad de Chihuahua. Posteriormente su nombre cambió a Multibanco Comermex. En 1984 nació Casa de Bolsa Inverlat, a partir de una institución bancaria también nacionalizada. En 1987 nació Casa de Cambio Inverlat. En febrero de 1993, de conformidad con el proceso de reprivatización del Banco, Grupo Financiero Inverlat integró al grupo Financiero a Multibanco Comermex, además de Casa de Bolsa Inverlat y Casa de Cambio Inverlat. Tras el deterioro financiero que Grupo Financiero Inverlat, S. A. de C. V. sufrió como resultado de la crisis económica de 1994, FOBAPROA ordenó el saneamiento de Banco Inverlat, S. A. Ello implicó la suspensión de la publicación de los estados de resultados del Banco y del Grupo Financiero Inverlat a partir del 30 de junio de 1995. El 15 de febrero de 1996, FOBAPROA, GFI y el Banco, celebraron con The Bank of Nova Scotia ("Scotiabank"), Convenios de Capitalización, Contratos de Compraventa de Acciones y Convenios de Administración.

A partir de estos acuerdos, Scotiabank se obligó a adquirir el 10% de las acciones de GFI por la cantidad de \$31.2 millones dólares americanos, mediante la suscripción de obligaciones subordinadas convertibles, así como a administrar

---

<sup>40</sup> [www.santander-serfin.com.mx](http://www.santander-serfin.com.mx)

el Banco y al GFI de conformidad con los términos de una reestructura financiera. A cambio de lo anterior, se otorgó a Scotiabank la opción de convertir las obligaciones subordinadas en acciones comunes de GFI, para que aumentara su participación a 55%. El 30 de noviembre de 2000 Scotiabank, el IPAB (sucesor de FOBAPROA), GFI y el Banco, celebraron un contrato final conforme al cual Scotiabank convirtió sus obligaciones subordinadas a acciones de GFI, aumentando con ello su participación a 55%. A partir del 15 de enero de 2001, la denominación social de GFI cambió a Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, S. A. de C. V., y la denominación social del Banco cambió a Scotiabank Inverlat, S. A.

Las denominaciones sociales de las otras empresas del grupo cambiaron a Scotia Inverlat Casa de Bolsa y Scotia Inverlat Casa de Cambio. Las nuevas marcas y la campaña de mercadotecnia marcaron el ingreso del Grupo como miembro del Grupo Scotiabank.

En diciembre 2001, Scotiabank Inverlat Casa de Cambio unió sus fuerzas a las de la afiliada bancaria del Grupo Financiero. A efecto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la nueva Ley de Sociedades de Inversión, en diciembre de 2001 Scotia Fondos, S. A. de C. V., Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión, empezó a operar como una empresa afiliada de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat.

Los fines para los cuales se constituyó dicha empresa son: manejar y promover una amplia gama de fondos de inversión que el Grupo ofrece para satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean éstos personas físicas o morales, los cuales van desde instrumentos de fácil acceso hasta carteras de inversión especializadas.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> [www.inverlat.com.mx](http://www.inverlat.com.mx)

---

## BANCO BANSEFI

El Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL) fue creado por decreto presidencial publicado el 31 de diciembre de 1949 en el Diario Oficial de la Federación. Inició sus funciones a partir de diciembre de 1950 con el objetivo de promover el hábito del ahorro entre la población mexicana. Dejó de operar el 31 de diciembre de 2001 para transformarse, a partir del 1 de enero de 2002, en el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo (BANSEFI). De conformidad con su Ley Orgánica, el Patronato del Ahorro Nacional, para cumplir con su objeto, podía entre otras cosas: Emitir Bonos del Ahorro Nacional; Establecer planes de ahorro, y; Recibir depósitos en administración o custodia o en garantía, por cuenta de terceros de los títulos emitidos. Los Bonos del Ahorro Nacional fueron creados en 1950 con el objeto de proporcionar a los pequeños ahorradores una forma de ahorro flexible, líquida y segura, con atractivos rendimientos. El público en general conocía a la Institución por el nombre de su producto más publicitado, que era el Bono del Ahorro Nacional, debido a que todos los premios que se otorgaban por concepto de concursos, promociones, rifas, etc., se entregaban a través de este documento, por ende, persiste hasta la fecha conocer a la entidad como Bonos del Ahorro Nacional. En esta estrategia a BANSEFI se le han encomendado tres tareas fundamentales:

1. Continuar promoviendo el ahorro como hasta ahora lo venía haciendo el PAHNAL. Para ello cuentan con más de 500 sucursales en toda la República y a la fecha más de un millón de cuentas, que crecen mensualmente en alrededor de 10,000 nuevos clientes, los que han confiado su ahorro a la institución. Así, mantendrán su política de no cobrar comisiones, ofrecer las mejores tasas de mercado y la apertura de cuentas con montos bajos. Además, participarán con

---

los institutos gubernamentales de vivienda para promover el ahorro como un instrumento que permita acceder al crédito que ofrecen dichos institutos. Cuenta de ello es el convenio firmado con el Infonavit en esta materia.

2. Las sucursales de las organizaciones que se transformen a la nueva Ley junto con las sucursales de BANSEFI conformarán La Red de la Gente. Esta red ya está siendo utilizada con eficiencia para distribuir programas gubernamentales, como Oportunidades y Procampo, dirigidos a aliviar la pobreza y generar oportunidades de desarrollo para la población de bajos ingresos. Otros servicios que se están distribuyendo a través de esta red son remesas y seguros de salud. En el futuro, más servicios y programas se incorporarán, conforme la red se vaya consolidando.
3. Las tareas de transformación de más de 600 organizaciones y sus más de dos millones y medio de socios es un reto en el cual BANSEFI participará con el propósito de contribuir a constituir un sector de banca popular sólido e institucional que no sólo ofrezca productos y servicios financieros en condiciones de seguridad a la población de bajos ingresos, sino que también contribuya al desarrollo integral de las personas que lo conforman. El potencial es enorme, más de 20 millones de mexicanos.<sup>42</sup>



---

<sup>42</sup> [www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx)

---

## 4.4 SERVICIOS Y OPERACIONES BANCARIAS

Las instituciones bancarias para realizar sus operaciones como intermediarias en el comercio del dinero y del crédito celebran operaciones activas, pasivas y de servicio.

### OPERACIONES ACTIVAS

Se entiende por operaciones activas aquellas por medio de las cuales el banco concede crédito a sus clientes. Son las que permiten colocar en el mercado el dinero obtenido mediante operaciones pasivas, con lo cual el Banco se convierte en acreedor<sup>43</sup>, por ejemplo:

Apertura de Crédito. En la apertura de crédito<sup>v</sup>, el banco se obliga con el acreditado a poner a su disposición una suma de dinero o a contraer una obligación por el, y el acreditado se obliga a restituir dicha suma o a cubrir el importe de la obligación. La apertura del crédito puede ser simple si el crédito concluye cuando el acreditado dispone de el y será en cuenta corriente si el acreditado tiene el derecho de hacer remesas antes de la liquidación del crédito y puede hacer nuevas disposiciones del saldo que resulte a su favor en la forma pactada.

Descuentos. Esta operación consiste en transferir en propiedad los títulos de crédito de nuestra cartera provenientes de operaciones comerciales, a una institución de crédito que nos entregará en forma anticipada su valor nominal menos el costo de la operación. De esta manera la clientela de un banco obtiene

---

<sup>43</sup> Rodríguez Alfredo, (1993) Teoría y Organización Bancaria. Argentina, Macchi. p.154.

<sup>v</sup> Crédito: es una operación mediante la cual una persona física o moral, se hace de un bien, estableciendo una promesa de pago a otra persona, en un tiempo establecido por conformidad de ambas partes.

---

en forma anticipada el importe de los documentos que entrega y el banco también cobra anticipadamente los intereses y demás comisiones que forman el costo de la operación.

Créditos Directos. Es una operación de crédito que consiste en prestar cierta cantidad de dinero a una persona llamada prestatario mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida más los intereses correspondiente. Se trata con un préstamo con garantía personal porque su otorgamiento y recuperación está en función de la solvencia y la capacidad de pago de deudor, basado en la experiencia del mismo, aunque en la mayor parte de los casos se solicita una segunda firma o aval que garantice satisfactoriamente su recuperación.

Créditos Prendarios. Es una operación mediante la cual se presta al prestatario una cantidad de dinero equivalente a un tanto por ciento del valor de la prenda, además el prestatario otorga un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida y a pagar los intereses correspondientes. Quienes poseen mercancías o títulos y no quieren desprenderse definitivamente de ellos. Pueden darlos en prenda y obtener un anticipo.

Créditos Simples y en Cuenta Corriente. Crédito Simple es aquel que se respalda con un contrato de apertura de crédito en el que se establece el importe del crédito y la forma en que el acreditado dispondrá de el durante el plazo estipulado, si el acreditado hiciera abonos en cuenta, estos no podrán ser objeto de nuevas disposiciones. El Crédito en Cuenta Corriente se respalda mediante contrato de apertura de crédito en el que se establece la forma en la que el acreditado podrá utilizar el crédito de acuerdo con sus necesidades y la forma en que enviará sus remesas.

---

Ambos créditos son de garantía personal, otorgada por el propio deudor en el contrato, aunque al suscribir los documentos por las disposiciones que realice, puede hacerse con garantía real si se constituye mediante el depósito de bienes o mercancías o con garantía colateral, a través de títulos de crédito.

Créditos de Habilitación o Avío. Es un contrato de apertura de crédito en el cual el acreditante pone a disposición del acreditado una suma de dinero, pero su particularidad consiste en que el importe del crédito concedido tiene que invertirse en la adquisición de materias primas y materiales, o el pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa, quedando garantizado con las materias primas y materiales adquiridos, y con los frutos, productos o artefactos que se obtengan del crédito. Estos créditos tienen como objeto dotar a la empresa de elementos indispensables para la producción como son la materia prima o la fuerza de trabajo.

Créditos Refaccionarios. Es una apertura de crédito en la cual el importe debe ser destinado a la adquisición de instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado o animales de cría, plantaciones o cultivos permanentes, compra o instalación de maquinaria, construcción, realización de obras materiales necesarias para la producción de la empresa. Estos préstamos tienen la garantía legal sobre las fincas, construcciones o bienes adquiridos con el crédito y sobre los frutos o productos futuros o los ya obtenidos.

Créditos Hipotecarios. Se concede a largo plazo 10 o 15 y hasta 20 años, con servicios de amortización e intereses mensuales, trimestrales, semestrales o anuales y siempre deberá garantizarse con bienes inmuebles, la garantía está en función de las construcciones de que se trate como: residenciales, populares, de tipo medio o de interés social. Estos créditos son sometidos a la aprobación de la

---

CNBS que inspecciona el importe del préstamo y la tasa de interés con base en el avalúo respectivo.

Cartas de Crédito. Es una operación de crédito que consiste en la orden de pago expresada en un documento girado por el dador al destinatario, para que este ponga a disposición de determinada persona, el beneficiario, una cantidad fija o varias indeterminadas, pero comprendidas en un límite máximo. Con dichas operaciones se evita el inconveniente de transportar dinero durante los viajes. El dador queda obligado hacia el destinatario por la cantidad que este pague en virtud de la carta, la cual no constituye un título de crédito, ya que no es negociable ni literal y es esencialmente revocable.

Tarjetas de crédito: Representan para la banca comercial un incremento en sus ingresos y en consecuencia en su utilidad. Se reglamentaron en diciembre de 1967 según circular de la CNBS. Corresponde a los bancos la facultad de emitir las mediante la celebración de un contrato de apertura de crédito, mediante el cual el banco se compromete a pagar por cuenta del usuario los bienes que éste adquiera o los servicios que le presten mediante la presentación de la tarjeta, previa la suscripción de un pagaré a la orden del banco que se trate. El usuario deja el original de estos pagarés en el establecimiento comercial o de servicios en el que haya realizado sus compras.

La celebración de los contratos de apertura de crédito y la emisión de tarjetas a favor de los usuarios solo puede hacerse previa solicitud por escrito en la que se demuestre capacidad de pago y solvencia. El estudio del crédito se hace solamente una vez cuando se establece el límite y expide el plástico, la experiencia puede hacer crecer el crédito o también se puede incrementar a solicitud del cliente pero se tendrá que actualizar el estudio. El banco asume la responsabilidad total del crédito, hace las investigaciones, lleva contabilidades

---

individuales, afilia a los establecimientos y los dota de papelería y máquinas para realizar las transacciones y asume los gastos de emisión de las tarjetas.

Es un crédito renovable, las compras se hacen contra la cuenta, el saldo puede nunca ser liquidado ya que el crédito se renueva a vuelta y vuelta; la condición es que se fija un límite definido y una cantidad determinada como mínimo a pagar cada mes. Las compras pueden hacerse contra la cuenta cada vez que se desee y pueden ser tan grandes en tanto no excedan el límite de crédito establecido.

#### OPERACIONES PASIVAS

Son todas aquellas operaciones que realiza una institución de crédito para la captación de capitales. Son aquellas por las cuales el Banco capta del mercado el dinero necesario para la atención de su actividad.<sup>44</sup> Las principales operaciones pasivas son:

Depósitos a la Vista (cuenta de cheques). Son depósitos de dinero, a través de una cuenta de cheques, que puede o no pagar intereses sobre el monto promedio diario recibido, retirables a la vista mediante la suscripción de un cheque. El cheque es un título de crédito expedido por una persona llamada librador a cargo de otra persona llamado librado y a favor de una tercera llamada beneficiario, que contiene la orden de pagar a este último una cantidad determinada de dinero.

Cuentas de Ahorro. Se les conoce como depósitos de ahorro y son normalmente utilizados por personas físicas para realizar pequeñas inversiones, en cuanto a monto, recibir el pago de nóminas o de cantidades pequeñas derivadas

---

<sup>44</sup> Rodríguez Alfredo, (1993) Teoría y Organización Bancaria. Argentina, Macchi. p.154.

---

de intereses recibidos por inversiones en otro tipo de instrumentos emitidos por el mismo banco donde establecen su cuenta. Se pagan tasas de interés fijadas en términos anuales, las cuales son por montos variables según el importe promedio diario que mantenga la cuenta, de manera que mientras más alto sea este, la tasa de interés será mayor aunque normalmente mas baja que la establecida por otros instrumentos bancarios. Se pueden efectuar retiros por medio de una libreta o mediante el uso de una tarjeta de débito actualizándose de inmediato el saldo que corresponda.

Depósitos a Plazo. Retirables en días preestablecidos: Son depósitos de dinero ofrecidos tanto para personas físicas como morales, que pueden retirarse precisamente en un día predeterminado, que se formalizan mediante la firma de un contrato de depósito y que pagan intereses sobre la base de una tasa que se fija en términos anuales, la cual se pacta con el público inversionista en cada caso según las políticas seguidas por cada banco en cuanto a plazo y monto, aunque atendiendo las características del mercado. Depósitos a Plazo fijo: Son inversiones de dinero documentadas en certificados nominativos de depósito a plazo, considerados como títulos de crédito, expedidos por el banco que recibe la inversión, o bien mediante constancias de depósito a plazo, cuyos importes pueden ser retirados al vencimiento del plazo que se contraten o bien reinvertirse automáticamente por otro periodo igual salvo que se exprese lo contrario.

Pagarés con Rendimiento Liquidable al Vencimiento. Son títulos de crédito emitidos por los bancos, para personas físicas o morales, cuyos montos y rendimientos son pactados libremente entre el inversionista y el banco y que se ofrecen a plazos establecidos en días naturales, no debiendo ser estos menor que un día y utilizándose por lo general, el de 30 días y sus diferentes múltiplos.

---

Tanto los rendimientos como el importe principal del pagaré son liquidados al vencimiento del plazo pactado.

Bonos Bancarios. Son títulos de crédito emitidos por los bancos para hacerse de recursos a largo plazo, esto es a más de un año con objeto de fondear sus operaciones activas, que se colocan en el mercado a través de una casa de bolsa pero utilizando también sus propias ventanillas de atención al público. Su emisión tiene que ser autorizada por la CNBV, así como por el Banco de México por cuanto a las tasas de interés que van a pagar, los bonos pueden ser emitidos en forma nominativa o al portador.

Obligaciones. Son títulos emitidos por los bancos con la autorización del Banco de México y con la constancia de la CNBV, que representan un pasivo o deuda para los bancos que los emiten y, para los inversionistas, la participación es un crédito colectivo. Su destino es financiar la obtención de recursos a largo plazo, pero no podrán invertirse en la adquisición de inmuebles, mobiliario y equipo o en títulos representativos de su capital social salvo que se indique lo contrario, por lo que su vencimiento puede ir desde 3 hasta 10 años y cuyos rendimientos o tasa de interés se suelen pagar trimestralmente. Tienen la característica de que pueden ser convertibles en acciones del banco emisor, en cuyo caso los tenedores reciben sus rendimientos en la forma como se haya estipulado la emisión de los mismos.

Aceptaciones Bancarias. Son letras de cambio giradas por sociedades mercantiles a la orden de ellas mismas, aceptadas por una institución de banca múltiple con base en una autorización de línea de crédito previamente autorizada por dicha institución cuyo destino es proporcionar recursos de corto plazo para capital de trabajo de la empresa que la tira, de manera que sus vencimientos pueden variar en múltiplos de 7 días.

---

El Reporto. Esta operación no tiene una difusión comercial muy generalizada, sin embargo suele utilizarse cuando los bancos poseen en su tesorería algunos títulos o valores, como los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), sobre los cuales desean recibir recursos del público inversionista. Se formalizan mediante la celebración de un contrato entre el reportado que es el banco quien entrega una determinada cantidad de títulos-valor al reportador, que es el inversionista, a cambio de un precio convenido con el compromiso que al vencimiento del contrato, el reportador que es el inversionista, le devuelva al reportado que es el banco, una cantidad igual de títulos de la misma especie y característica, aún cuando físicamente no sean los mismos.

#### OPERACIONES DE SERVICIO Y CONTINGENTES

Son aquellas operaciones en las cuales las instituciones bancarias no reciben créditos ni los otorgan, sino que simplemente prestan ciertos servicios, los cuales son:

Redescuentos. Las instituciones de crédito pueden descontar su cartera con otras instituciones, y el Banco de México, fijará un límite en la cuantía proporcional al capital y reservas. El objeto del redescuento es: Seguir operando cuando el límite de su pasivo exigible esté agotado, obtener un margen por diferencia de tasas de interés, hacerse de efectivo en casos de urgencia, etc. El redescuento es la operación más eficaz para canalizar recursos hacia las actividades económicas.

Cobranzas. Es la operación en la cual las instituciones de crédito y principalmente los bancos de depósito están facultados para recibir de su clientela, documentos para su cobro, mediante una comisión que resulta atractiva para sus clientes en comparación con lo que estos gastan haciéndolo a través de

.....  
sus cobradores. Cuando el banco efectúa el cobro de los documentos, generalmente lo acredita a la cuenta de cheques del cliente, una vez deducida la comisión correspondiente, la cobranza puede ser de plaza o fuera de plaza.

Avales. Es una operación por medio de la cual se garantiza el cumplimiento de una obligación. Esta operación se otorga mediante una comisión en la inteligencia de que si no paga el deudor directo pagará el aval. Esta aparece en los documentos e indica que se trata de esta operación, aunque en ocasiones es suficiente la sola firma de quien lo otorga.

Cajas de Seguridad. Este tipo de servicio consiste en proporcionar al cliente un medio seguro de conservar: Escrituras, Actas, Valores, Alhajas, Documentos Confidenciales, Joyas y objetos preciosos. Cualquier persona que lo solicite y reúna los siguientes requisitos puede contratar una caja de seguridad: si es persona física particular, deberá ser mayor de edad y acreditar debidamente su personalidad; si es persona física comerciante deberá ser mayor de edad y comprobar que su negocio se encuentra debidamente establecido; si es persona moral debe exhibir copia de la escritura constitutiva de la empresa o sociedad o de la última modificación; en todos los casos efectuar el pago de una anualidad adelantada y otro pago igual como depósito en garantía, firmar por duplicado de arrendamiento de cajas de seguridad y registrar las firmas autorizadas para el acceso a la caja, que servirá de identificación.

Fideicomiso de propiedad. En este fideicomiso el fideicomitente, transmite al banco fiduciario la propiedad de un inmueble, para que éste a su vez lo transmita al fideicomisario o a la persona que el fideicomisario señale a fiduciario.

Fideicomiso en Garantía. Es el fideicomiso que establecen los particulares extranjeros con objeto de garantizar a las autoridades (Secretaría de

.....  
Gobernación), perciben mensualmente los ingresos que dicha secretaría exige para conceder la calidad migratoria de inmigrante rentista. El fideicomitente entrega al fiduciario un capital determinado, para que con cargo a sus productos, el fiduciario le entregue mensualmente la cantidad exigida por la Secretaría de Gobernación para aceptarlo como inmigrante. También se usa este tipo de fideicomiso para garantizar el otorgamiento de pensiones alimenticias, señaladas por sentencia judicial.

Fideicomiso de Administración. En estos casos, el fideicomitente no transmite la propiedad de sus bienes, sino solamente la facultad de administrarlos, para que sea el fiduciario quien se encargue de cobrar los productos correspondientes para aplicarlos a favor de una tercera personal.

Fideicomiso sobre Seguros de Vida. Por medio de estos fideicomisos, el fideicomitente al contratar un seguro de vida designa como beneficiario del mismo al fiduciario y al mismo tiempo constituye un fideicomiso de inversión o administración, para que a su muerte cobre el importe de los seguros, proceda a invertirlos y a aplicar los rendimientos conforme a las instrucciones que el fideicomitente establezca. Normalmente estos fideicomisos terminan cuando los hijos del fideicomitente alcanzan la mayoría de edad.

Fideicomisos Testamentarios. Cuando una persona desea que los bienes que forman su acervo hereditario no sean transmitidos de inmediato a sus herederos por cualquier razón, al dictar su testamento establece a su albacea la obligación de entregar todo o parte de los bienes a un fiduciario que se encargará de actuar a favor del fideicomisario en los términos que el fideicomitente señale. Este tipo de fideicomiso produce efectos únicamente a partir de la muerte del fideicomitente.

---

Fideicomisos de Inversión. En este tipo de fideicomisos el fideicomitente entrega al fiduciario una cantidad determinada de dinero, para que éste adquiera determinados valores o establezca inversiones aplicando los productos según señale el fideicomitente.

Fideicomisos de Fondos para Pensiones y Jubilaciones. Este tipo de fideicomisos se establece normalmente por las empresas que tienen necesidad de prever lo relativo a las pensiones de jubilación de su personal. La empresa fideicomitente entrega anualmente al fiduciario, en una o varias partidas, las cantidades que de acuerdo con los cálculos actuariales deban designarse a un fondo para pensiones de jubilación. El fiduciario se encargará de invertir las cantidades recibidas y los rendimientos que se obtengan, cancelando las inversiones necesarias para liquidar las pensiones que se vayan haciendo exigibles.

Fideicomiso con fines sociales o Educativos. En estos casos el fideicomitente entrega al fiduciario determinada cantidad de dinero para que el fiduciario invierta y distribuya sus productos en instituciones de beneficencia, de tipo científico, hospitales, etc. También se puede obtener mediante el otorgamiento de becas para estudiantes, las becas solo cubren gastos de colegiaturas y libros de texto.



---

## 4.5 IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

No existe una definición única de qué significa la responsabilidad social de la institución bancaria, sin embargo, en términos generales el concepto se refiere a la atención o grado de compromiso-importancia que las instituciones bancarias asignan al impacto que su actividad tiene en el desarrollo de la comunidad, en la cohesión social, en el medio ambiente, en el respeto a los derechos humanos y laborales, gobierno corporativo, así como sobre el cumplimiento de la Ley en general, y obviamente en el desarrollo económico.

En el caso de los bancos, la responsabilidad social ocupa un lugar muy importante. El impacto que las instituciones de crédito tienen en cada comunidad es enorme. Existen varias formas de evaluar el cumplimiento de esta responsabilidad. La primera y más importante es la que se deriva del cumplimiento del objetivo de su propia actividad, tanto por las implicaciones económicas y sociales que generan los servicios de ahorro, crédito y sistema de pagos, como por la derrama económica que generan los sueldos y salarios, las inversiones que directamente se hacen para poder ofrecer esos servicios.

Adicionalmente, están las condiciones laborales de sus empleados, el respeto a sus derechos; la capacitación, no sólo en términos de conocimientos para el desempeño de sus labores, sino también la promoción de actividades culturales, deportivas y recreativas que favorecen el pleno desarrollo tanto del empleado como de sus familias. También existen un sin número de actividades de la banca para el cuidado del medio ambiente, la conservación y difusión de la cultura mexicana, a través de aportaciones, fundaciones, fideicomisos, que cada uno de los bancos tienen establecidos.

---

Por otro lado, de forma gremial, las instituciones de crédito apoyan el trabajo de la Fundación Quiera que está comprometida con restaurar y proteger la cohesión social, a través de la atención de los niños que viven en la calle o que están en riesgo de sufrir esa experiencia. A continuación se mencionan tan solo algunos indicadores sobre el compromiso social de la banca:

Derrama económica: Además de la importancia de la actividad por si misma, los bancos dan empleo directamente a 115 mil empleados, por lo que se estima que de esta actividad dependen directamente cerca de medio millón de personas. Durante el año 2003 la banca pagó entre sueldos y salarios 33 mil millones de pesos, además de las prestaciones adicionales a las de Ley. Es importante señalar que el promedio de los sueldos en el sector es superior al de otros sectores, (11 mil pesos) por lo que, junto con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece, existe una amplia demanda por ingresar y permanecer en el sector (la antigüedad promedio es de casi 8 años). Asimismo, los bancos adquieren múltiples servicios y bienes que apoyan a las empresas mexicanas, lo que produce una derrama económica en diversos sectores, tan solo en gasto corriente e inversión de tecnología la banca gasta anualmente un promedio de 10 mil millones de pesos. Una aportación adicional que los bancos hacen a su comunidad, como parte de las obligaciones fiscales que todo individuo y empresa tiene, es el pago de impuestos; de esta forma durante 2003 la banca pagó 9.7 miles de millones de pesos en impuestos.<sup>45</sup>

Condiciones laborales, capacitación, otros: La banca es uno de los sectores con mejores sueldos y prestaciones, así como mayores posibilidades de desarrollo profesional. Adicional a estos factores que son importantes, se suma el ambiente

---

<sup>45</sup> [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx)

laboral cordial y el estricto respeto a los derechos de los empleados, así como el fomento al desarrollo integral de los individuos y sus familias. Como en el resto de la sociedad, la participación de la mujer en la banca es cada día mayor, durante 2003 casi el 50% de los recursos humanos del sector eran mujeres. La mayor parte de los bancos ofrecen a sus empleados facilidades para realizar deportes y a través de sus áreas de Recursos Humanos se fomentan actividades deportivas, culturales y recreativas. A nivel gremial cada año se realizan los Juegos Bancarios con una amplia y entusiasta participación. En la edición 39 de los Juegos Bancarios de 2003 se inscribieron en las distintas disciplinas 2,803 empleados de prácticamente todas las instituciones de la Asociación.

Cumplimiento de la Ley y Gobierno Corporativo: Un aspecto fundamental de la responsabilidad social de las empresas y los individuos es el respeto a la Ley. En este sentido, como se ha mencionado antes, la banca es sin lugar a dudas el sector más regulado y supervisado por las autoridades; lo que asegura el estricto cumplimiento del marco legal y regulatorio general y específico de su actividad. Por si ello no fuera suficiente, las instituciones de crédito, como muchas otras empresas, establecen controles internos que establecen los accionistas y la alta dirección para asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, los mercados desarrollados, cada vez más sofisticados, asignan una creciente importancia al concepto de Gobierno Corporativo, al trato que las corporaciones dan a sus accionistas minoritarios y los mecanismos de control interno, pesos y contrapesos, la revelación de información, entre otros elementos que permiten a inversionistas y acreedores contar con información para evaluar el grado de apego a los lineamientos recomendados por el Código de Mejores Prácticas

---

Corporativas, que está orientado a garantizar la administración profesional de las empresas.

Promoción de la cultura, protección al medio ambiente y otros: Adicional a los trabajos que a nivel gremial se llevan a cabo, las instituciones realizan importantes acciones a favor de la comunidad, ya sea a través de apoyo a instituciones de educación, preservación del patrimonio artístico y cultural del país, conservación de tradiciones artesanales y culturales, exposiciones, apoyo a nuevos artistas, conservación ecológica, atención a grupos vulnerables de la sociedad (mujeres, niños, ancianos, indígenas), entre otras.

Fundación Quiera: Adicional al trabajo que cada institución de crédito realiza en lo individual, el gremio bancario estableció en 1993 la Fundación Quiera que está orientada a atender a la niñez y juventud en situación de calle o en riesgo de padecerla. A través de apoyos directos e indirectos (apoyo a instituciones dedicadas a atender a la niñez que padece este problema) se ha apoyado a miles de niños y jóvenes a enfrentar y solucionar esa amarga experiencia.



---

## 4.6 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE SUCURSAL BANCARIA

La sucursal bancaria constituye en la actualidad el principal representante del género regulado de sucursal y, al tiempo, la que representa mayores peculiaridades legislativas por la actividad que desarrolla. Ocupa además un lugar preeminente en la contratación bancaria.

### CONCEPTO DE SUCURSAL BANCARIA

Es el lugar donde una institución bancaria realiza operaciones de banca, es decir es prestatario y prestamista de crédito; recibe y concentra en forma de depósitos los capitales captados para ponerlos a disposición de quienes puedan hacerlos fructificar.

### CLASIFICACIÓN DE SUCURSAL BANCARIA

Las sucursales bancarias de acuerdo a su tamaño se clasifican en:

- Sucursal pequeña: es aquella que se ubica dentro de tiendas de autoservicio.
- Sucursal mediana: es aquella que cuenta entre 3 y 6 cajas promedio de atención al público.
- Sucursal grande: son locales dedicados exclusivamente a la institución bancaria que preste el servicio.

Las sucursales bancarias de acuerdo a su actividad primordial se clasifican en:

- 
- ❖ *Morrallera*: se dedican además de las actividades normales, a recibir morralla de empresas o personas, así como también a cambiar billetes por morralla para quienes así lo soliciten.
  - ❖ *Depósitos*: reciben depósitos de cantidades muy grandes.
  - ❖ *Multi operacional*: realizan todo tipo de transacciones bancarias.

#### SERVICIOS EN UNA SUCURSAL BANCARIA

Los servicios que ofrecen las instituciones bancarias varían de acuerdo a los convenios que han realizado cada institución con sus distintos clientes, pero en general, en casi todas las instituciones puedes solicitar los siguientes servicios: Cuenta de cheques, Cuentas de ahorro, Inversiones a plazo, Fondos de inversión, Créditos de Automóvil, Créditos para consumo, Créditos hipotecarios, tarjetas de crédito, Seguros, Afores. También puedes realizar pagos de impuestos federales y locales, pagos de otros servicios como teléfono, gas, televisión de paga, telefonía celular, pagos CIE (destinados a distintos proveedores de servicios como pueden ser colegios, financieras, agencias de viaje, automotrices, establecimientos comerciales, entre otros). Asimismo, se pueden hacer traspasos a cuentas de terceros, traspasos interbancarios, giros nacionales e internacionales, compra de divisas extranjeras, cheques de viajero.

#### HORARIO DE UNA SUCURSAL BANCARIA

El horario de servicio varía entre las distintas instituciones, generalmente abren entre 8 y 9 de la mañana y casi todas las instituciones cierran a las 4 de la tarde, aunque hay algunas que cierran más tarde (entre las 5 y las 7 de la noche).

## PRECAUCIONES EN UNA SUCURSAL BANCARIA

Cada día los bancos se han preocupado por incrementar la seguridad en sus sucursales para convertirlas en un sitio seguro para sus usuarios, sin embargo, es recomendable tomar las siguientes medidas de prevención para evitar un asalto o robo: Evita retirar de la ventanilla de la sucursal fuertes cantidades de dinero en efectivo, es preferible utilizar un cheque personal o de caja, o una transferencia que cargar el efectivo con el riesgo de ser asaltados en los alrededores de la sucursal; Cuenta tu cambio o el efectivo entregado por el cajero en la ventanilla y guárdalo inmediatamente, evita contarlo en presencia de extraños; En caso de que note alguna irregularidad, o personas extrañas, repórtelo inmediatamente con el gerente en turno de la sucursal.



## CASO PRÁCTICO



"No llores porque terminó, sé feliz porque existió."

---

## ANTECEDENTES

### ANTECEDENTES DE BBVA BANCOMER

1932: Se funda Bancomer en la ciudad de México bajo el nombre de Banco de Comercio.

1977: Consolida las distintas instituciones que forman el Sistema de Bancos de Comercio en una sola institución de banca múltiple con el nombre de Bancomer.

1982: El gobierno mexicano nacionalizó la banca mexicana, incluyendo a Bancomer.

1991: Con la privatización bancaria, se forma Grupo Financiero Bancomer (GFB) que retoma el control de Bancomer. Un grupo de inversionistas mexicanos encabezados por Eugenio Garza Laguerre obtienen el derecho de adquirir la mayoría de las acciones de Bancomer.

1995: Se crea el negocio de transferencias de dinero bajo el nombre de Bancomer Transfer Services.

1996: Se crea la administradora de fondos de pensiones del Sistema de Ahorro para el Retiro bajo el nombre de Afore Bancomer, así como la empresa especializada en banca de seguros llamada Seguros Bancomer.

1997: Se crea el negocio de pensiones bajo el nombre de Pensiones Bancomer.

2000: BBVA capitaliza a Bancomer con USD 1,400 millones y nace Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) de la fusión de Grupo Financiero BBV-Probursa con Grupo Financiero Bancomer. GFBB adquiere Banca Promex, un banco con fuerte presencia en la región centro y occidente del país y se consolida la mayor institución financiera de México.

---

2002: Grupo Financiero BBVA Bancomer se convierte en sociedad controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria como consecuencia de que este último llegó a detentar más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo.

2004: BBVA lanza una Oferta Pública de Recompra por aproximadamente la tenencia accionaria restante de BBVA Bancomer en manos de inversionistas minoritarios, logrando una tenencia total al cierre de la operación de 98.88%.

2005: Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) es la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos y número de clientes bancarios, que actualmente supera los 11 millones.

## ESTRUCTURA

- 1) BBVA Bancomer, lleva a cabo las actividades de banca tradicional tales como captación de depósitos y origen de préstamos, contando para ello con la totalidad de la red de sucursales.
- 2) BBVA Bancomer Servicios, lleva a cabo ciertas actividades relacionadas con servicios financieros tales como banca de inversión, fideicomisos, avalúos, administración de sociedades de inversión de deuda y operación de la red de cajeros automáticos.

### Estructura del modelo de negocios:

*Individuos:* Banca Privada y Patrimonial. Clientes patrimoniales. 35 banqueros privados y 52 oficinas.

Banca Comercial. Clientes individuales. 1,696 oficinas.

*Empresas:* Banca Corporativa y de Inversión. 500 corporativos más grandes. 10 oficinas.

---

Banca de Empresas. Empresas medianas. 78 oficinas empresariales.

Gobierno e Hipotecario. Entidades de gobierno y Mercado Hipotecario. 37 oficinas de gobierno y 92 oficinas hipotecarias.

Banca Comercial. Empresas pequeñas. Más de 216 ejecutivos especializados.

Estructura corporativa:

Afore Bancomer: (administración de fondos para el retiro).

Bancomer Financial Holdings: (servicios de transferencia de dinero).

Hipotecaria Nacional: (sociedad financiera de objeto limitado dedicada al negocio hipotecario).

Seguros Bancomer: (seguros de hogar, auto y vida distribuidos a través de la red bancaria).

Pensiones Bancomer: (distribución de productos de renta vitalicia).

Bancomer Gestión: (gestión de activos de sociedades de inversión del Grupo).

Casa de Bolsa Bancomer: (servicios de intermediación bursátil, banca de inversión y asesoría patrimonial).

## ORGANIZACIÓN

Comité directivo:

Jaime Guardiola Romojaro. Consejero Delegado.

Áreas de negocio:

Banca de Empresas y Gobierno. Tomás Ehrenberg Aldford. Director General.

Banca Comercial. Ignacio Deschamps González. Director General.

---

Mercados. Gerardo Vargas Ateca. Director General.

Banca Corporativa e Inversión. Anthony McCarthy Sandland. Director General.

Áreas de apoyo:

Finanzas y Contraloría. Oscar Cabrera Izquierdo. Director General.

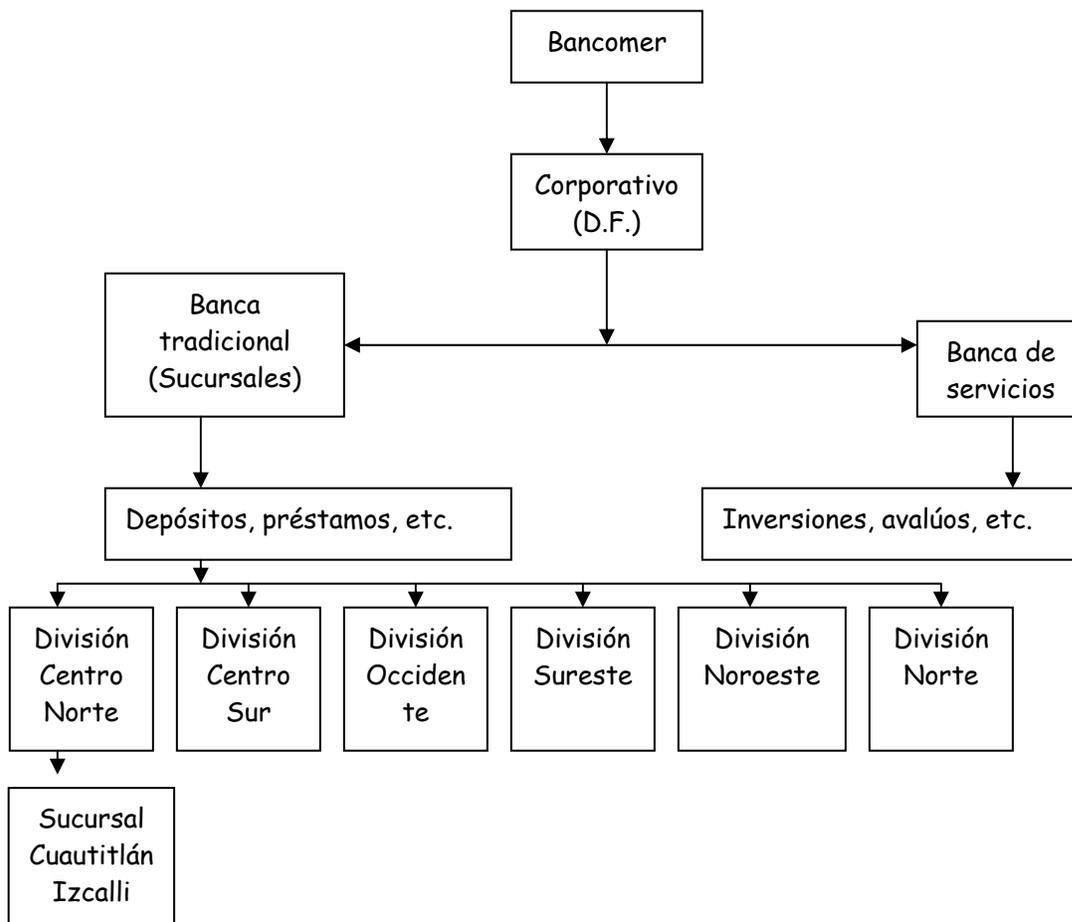
Servicios Jurídicos. Fernando Díaz Castañares. Director General.

Recursos Humanos. Juan Pablo Ávila. Director General.

Auditoría. José Alfredo Castillo Triguero. Director General.

Riesgos y Recuperación de Crédito. Gerardo Gimeno Griñó. Director General.

Sistemas y Operaciones. Leandro Vela Sánchez. Director General.



---

## DESCRIPCIÓN DE GRUPO FINANCIERO BBVA BANCOMER

Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) es la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos y número de clientes bancarios, que actualmente supera los 11 millones. Es la mayor institución financiera en Latinoamérica en captación de recursos y número de clientes. Es una empresa controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), uno de los grupos financieros más grandes de la Zona Euro.

BBVA es un grupo financiero con una elevada solvencia y rentabilidad, tiene presencia en 37 países del mundo con 91,770 empleados, 33 millones de clientes y 7,208 oficinas, destacando su compromiso con la región latinoamericana donde forma la franquicia financiera líder de la región. La principal subsidiaria de GFBB es BBVA Bancomer, institución bancaria líder que opera una banca de servicios universales mediante una red comercial a septiembre de 2005 de 1,706 sucursales y 4,286 cajeros automáticos, que representan 25.0% y 19.8% respectivamente de participación de mercado del sistema bancario mexicano, al mes de agosto de 2005.

El modelo de negocios de BBVA Bancomer se orienta exclusivamente a cada segmento de cliente mediante unidades que atienden necesidades y deseos específicos, diseñando una oferta de productos y servicios a la medida, respaldados por la calidad y solidez de la marca Bancomer.

En el extranjero tiene sucursales en Londres y Gran Caimán, agencias en Nueva York, Los Ángeles y una oficina de representación en Sao Paulo en Brasil. Adicionalmente Bancomer tiene una subsidiaria bancaria en las Islas Caimán, Mercury Bank & Trust Limited, y mantiene relaciones con más de mil bancos corresponsales en todo el mundo.

---

## VISIÓN

"Ser BBVA Bancomer, el mejor Grupo Financiero de Latinoamérica". Es la manifestación de la forma como concebimos a la institución en el futuro.

## MISIÓN

Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad.

Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.

Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas.

Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad de negocio.

## VALORES

Creemos en el individuo y en su honestidad, sentido de responsabilidad, respeto y deseo de superación, compartiendo entre todos el éxito de la institución. Nuestros valores son: ética, cliente, resultados, equipo, desarrollo humano y calidad.

## ESTRATEGIA

En el 2001 Grupo Financiero BBVA Bancomer instrumento una estrategia corporativa orientada a generar atractivos niveles de rentabilidad para sus accionistas. Dicha estrategia se basó en:

La consolidación de la mayor red de distribución bancaria de México y el liderazgo tecnológico obtenido a partir del proceso de integración.

---

El desarrollo de un modelo comercial centrado en el cliente, organizado mediante redes segmentadas de distribución.

La búsqueda permanente de altos niveles de eficiencia.

La diversificación de las fuentes de ingreso vía la consolidación de un portafolio de negocios no bancarios de alta rentabilidad y crecimiento.

## RENTABILIDAD SOSTENIDA

BBVA Bancomer persigue activamente la rentabilidad sostenida de largo plazo mediante programas para gestionar el gasto y el ingreso.

*Gestión del gasto:* El enfoque permanente de búsqueda de optimización del gasto en el Grupo se materializa en una división de la Dirección de Finanzas llamada Eficiencia y Costos (EFYCO) que tiene como actividad principal dar seguimiento a las líneas de gasto y de ingreso. El esfuerzo más notable de optimización de recursos se dio tras la fusión de Grupo Financiero Bancomer, Grupo Financiero BBV-Probursa y Banca Promex. Las sinergias resultantes de la integración de las tres redes permitieron un 29% de reducción en el número de sucursales, 10% en el número de cajeros automáticos y 31% en el número de empleados. Los ahorros resultantes fueron el doble de lo esperado sobre la base de diciembre de 1999 considerando la combinación del gasto de las tres instituciones financieras. Hacia delante se esperan ahorros adicionales, aunque a menor escala, debido a los cambios en el sistema de pagos que se dieron en México en el año 2002. Los ahorros vendrán por el mayor flujo de operaciones vía canales remotos o electrónicos que reducirán el uso de las sucursales y de trabajo de cajeros en ventanilla, quienes podrán a su vez enfocarse a la actividad comercial.

---

*Gestión del ingreso:* El ingreso gestionable incluye tanto el ingreso por margen financiero, así como el ingreso por servicios. En cuanto al margen financiero neto, ante la significativa alza en las tasas de interés que se ha presentado en México, se ha buscado su estabilización como porcentaje de los activos con rendimiento incrementando la proporción de depósitos a la vista en la mezcla de fondeo, así como reduciendo el costo del mismo. Por su parte, el reflejo del costo de los servicios al usuario final ha generado un ingreso por servicios que permite reducir la volatilidad de las fuentes de ingresos totales. El ingreso por servicios proviene de una diversidad de fuentes de los negocios tanto bancarios como no bancarios. La gran actividad comercial registrada durante 2004 ha permitido cubrir un mayor porcentaje de los gastos con ingreso de tipo recurrente, mejorando la productividad del negocio.

*Solidez Financiera:* Un factor fundamental para garantizar la rentabilidad de Bancomer y su crecimiento a futuro es la fortaleza del balance, la cual se ha ido consolidando mediante la mejora continua en los índices de capitalización. Bancomer cumple de manera holgada con los requerimientos de capital determinados por Banco de México: 4% mínimo para índice de capital básico y 8% mínimo para índice de capital total.

## CRECIMIENTO SOSTENIDO

El crecimiento en BBVA Bancomer proviene de las oportunidades que ofrece un entorno favorable de estabilidad financiera para incrementar los niveles de bancarización en México, ya que actualmente el porcentaje de financiamiento de la banca comercial al sector privado se ubica en niveles de 16.1% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos niveles son muy bajos comparados con los de otros países latinoamericanos que alcanzan hasta un 70% o con los de

---

países desarrollados que tienen una penetración bancaria por encima del 100% del PIB. Adicionalmente, se sigue una estrategia de venta cruzada y de crecimiento del portafolio de negocios no bancarios, lo cual constituye una fuente adicional de ingresos para el Grupo y una opción más atractiva para sus clientes. Más importante aún, la penetración de servicios financieros mediante un número mayor de productos por individuo o empresa ayuda a mejorar la rentabilidad por cliente.

*Crédito comercial para pequeñas y medianas empresas:* BBVA Bancomer ofrece productos de financiamiento mediante los cuales las empresas pueden obtener liquidez inmediata para financiar su ciclo productivo, actividades de comercio exterior y desarrollos de vivienda, entre otros.

*Crédito hipotecario:* BBVA Bancomer firmó un acuerdo con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) para otorgar créditos hipotecarios utilizando el fondo de las subcuentas de vivienda de los trabajadores como garantía. Adicionalmente, ofrece productos competitivos al mercado en tasas fijas y tasas variables y una red especializada conocida como la Banca Hipotecaria para ofrecer crédito a desarrolladores de vivienda.

*Crédito al consumo:* BBVA Bancomer ofrece diversas opciones crediticias de forma directa e indirecta. Directamente a sus clientes les ofrece tarjeta de crédito, crédito automotor y a aquellos que reciben su nómina a través de BBVA Bancomer les otorga crédito de nómina. A través de terceros, tiene alianzas con tiendas de autoservicio y armadoras de autos para ofrecer tarjetas de crédito de marca propia y financiamiento automotor, respectivamente.

*Venta cruzada de productos:* La información de clientes disponible en la plataforma tecnológica unificada, el modelo de negocios y los cambios al sistema de medios de pagos, constituyen valiosas herramientas para desarrollar mayor

---

conocimiento del cliente y generar una mejor oferta de productos bancarios y no bancarios según el perfil y necesidades de cada segmento a través de la red de sucursales del banco y de los canales de distribución remotos como Línea Bancomer (teléfono), Bancomer.com (internet) o terminales punto de venta.

BBVA Bancomer ha logrado ofrecer a sus clientes no sólo los productos clásicos como chequeras, cuentas de ahorro y tarjetas de crédito/débito, sino productos y servicios como nómina electrónica, seguros, fondos de inversión, domiciliación y servicios por internet.

### FUNDACIÓN BBVA BANCOMER

La Fundación BBVA Bancomer es una Asociación Civil de carácter no lucrativo, que refleja la voluntad del Grupo Financiero BBVA Bancomer por impulsar el bienestar individual y el desarrollo colectivo de la sociedad mexicana en su ámbito sociológico, educativo, artístico y cultural. Partimos de la atención a necesidades inmediatas la recuperación de valores y principios, así como el impulso a la riqueza e identidad cultural. En Fundación BBVA Bancomer tenemos como objetivos:

Promover actividades artísticas y culturales Colaborar en actividades de desarrollo y asistencia social que redunden en beneficio de comunidades de escasos recursos.

Contribuir a elevar la calidad de vida y el nivel educativo de nuestro país.

Asistir económicamente con donativos a otras instituciones de ayuda comunitaria.

Estrechar vínculos de amistad con otras instituciones similares, mediante un programa de Relaciones Públicas.



---

## ANÁLISIS

### BBVA BANCOMER CUAUTITLÁN IZCALLI

Una sucursal BBVA Bancomer es una Unidad de Negocios Autónoma y Autosuficiente, donde se ofrecen servicios financieros diversificados al público en general.

La sucursal BBVA Bancomer Cuautitlán Izcalli ubicada en el Centro Urbano, es una sucursal relativamente grande pero insuficiente debido a la gran cantidad de clientes que atiende.

Esta sucursal en su parte de abajo funciona como estacionamiento para sus clientes, por la escalera se llega al primer piso que es donde se encuentra la sucursal, en ella hay 12 cajas, 4 escritorios de ejecutivos, un escritorio de la apoderada, y dos privados donde se encuentran el Gerente y Subgerente.

En esta sucursal se cuenta con aproximadamente 5,000 clientes de los cuales acuden entre 1,500 y 2,000 al día.

El área de filas de la sucursal está amplio pero aún y así es insuficiente debido a que es demasiada la gente que acude y es tan grande la fila que inclusive llenan todas las cadenas y la fila sigue hasta llegar a las escaleras del la planta baja en el área de estacionamiento y salir de la sucursal.

El ambiente de trabajo no es cordial, existen procesos que se han realizado desde hace muchos años y se han arraigado en el personal de mayor antigüedad.

Situaciones relevantes que se presentan en la sucursal Cuautitlán Izcalli:

- 
- ✓ El personal de mayor antigüedad ve como amenaza al personal más nuevo y le complica la vida dentro de la sucursal con actitudes de desprecio y despotismo.
  - ✓ El personal de nuevo ingreso cuando llega el primer día a la sucursal no es inducido a su puesto solo lo ponen atrás de los cajeros para que vea lo que realizan durante dos semanas y la tercer semana lo ponen a trabajar en caja y lógicamente no sabe nada.
  - ✓ El personal de la sucursal esta muy viciado, solo van a trabajar por ganar un salario pero no se sienten identificados con su trabajo.
  - ✓ Hay mucha diferencia entre los empleados debido al nombre del puesto, los ejecutivos tratan con menosprecio a los cajeros y éstos hablan mal de los ejecutivos.
  - ✓ La persona que tiene el puesto de apoderado de la sucursal es el jefe directo de los cajeros y los trata muy mal, los amenaza con ponerles un reporte si no hace lo que ordena, les reduce el tiempo de comida de 30 minutos que es lo establecido a sólo 15 minutos, y en ese tiempo nadie puede comer como debe de ser.

Se tienen muchas prohibiciones tales como no poder tener una botella de agua en el área de trabajo, pero ni siquiera hay agua en el área del comedor.

En el área destinada como comedor no se cuenta con servicios básicos como un horno para calentar la comida, no hay ni un garrafón de agua, no hay cafetera, ni siquiera se cuenta con utensilios o platos.

Cuando un cajero tiene la necesidad de levantarse para ir al baño y se ausenta de su lugar por cinco minutos, existe una persona que va a sacarlo del baño para que regrese a trabajar sin pensar que esta atentando con la privacidad del cajero.

---

No se puede platicar con el cajero de al lado porque enseguida se le reporta con la autoridad superior, esto limita la oportunidad de conocer a los compañeros de trabajo.

El sistema de códigos de las puertas del área de bóveda y cajas se cambia cada dos meses, pero cuando se da el cambio de código no se le informa a todo el personal y esto ocasiona que se queden encerrados entre las puertas y es una falta de respeto.

Existen 12 cajas de las cuales solo sirven 10 debido a que las otras dos no sirven sus computadoras y no se mandan arreglar, de las 10 cajas restantes a veces faltan cajeros y esto hace que sean menos cajas atendiendo al cliente lo que ocasiona que el servicio se vuelva lento y deficiente.

La capacitación dentro de la sucursal no existe, lo cual repercute en la nula actualización de los empleados.

Existen manuales para los diferentes puestos pero estos no son del conocimiento de los empleados, por lo que se desconoce el contenido de los mismos.

La apoderada exige a los cajeros que vendan productos como aperturas de cuenta, promover las tarjetas de crédito, vender seguros de vida, vender seguros de auto, etc.; y estas actividades son exclusivas de los ejecutivos por lo que se nota la preferencia de ayudar la gente que le cae bien, y si el cajero se niega a hacerlo toma represalias en contra de el y le hace la vida dentro de la sucursal muy difícil, al grado de mandar un reporte y le reducen dinero de su sueldo al cajero.

En cuanto al servicio al cliente se dan las siguientes situaciones que mencionamos a continuación:

- 
- La actitud del personal en general, hacia el cliente es en ocasiones mala, debido a que la mayor parte del día la sucursal esta repleta de clientes y esto hace que el personal trabaje bajo mucha presión y sin descanso, por lo que el ambiente de trabajo se torna tenso y el cliente es el que recibe el resultado de esta situación, y esto causa que las condiciones de trabajo no sean las más adecuadas.
  - Esta sucursal no cuenta con un empleado que oriente al cliente en la manera de cómo dirigirse dentro de la sucursal y de cómo llenar sus documentos, lo que hace que cuando el cliente llega a ventanilla aún no tenga listos sus documentos y retrase al cajero, esto provoca que el servicio sea aún más lento.
  - El tiempo de espera en la fila es de aproximadamente 30 minutos por lo que los clientes se desesperan y cuando llegan a la ventanilla se portan groseros con el cajero y ocasionan que si el cajero esta presionado por lo anteriormente dicho, surja un conflicto.
  - Muchos clientes en sus comentarios han hecho saber que les gustaría que pusieran sillas en el área de espera para que puedan sentarse mientras les toca su turno, pero esto quitaría espacio dentro de la sucursal y más problemas.
  - El sistema operativo "Altamira", es un sistema muy moderno y actual pero que cuenta con muchos problemas y se satura muy rápido, además la sucursal cuenta con un servidor muy pequeño para el tamaño de operaciones que realiza por lo que no soporta tanta información y se desconecta lo que provoca que muy frecuentemente la sucursal se quede sin sistema lo que se conoce comúnmente como "Se cayo el sistema", y por lo tanto no se puede realizar ningún tipo de operación hasta que no se restablezca el sistema y el tiempo es

---

muy variable, se puede restablecer en tan sólo unos minutos o bien puede pasar todo un día sin que haya sistema, esto provoca que los clientes se molesten e insulten al personal sin que éste tenga la culpa de lo que sucede.

La sucursal cuenta con un Manual de políticas y procedimientos pero jamás se lo proporcionan al personal por lo que este lo desconoce y si alguno se atreve a pedirlo es sancionado con un reporte.

Cuando un ejecutivo no se presenta a trabajar por "x" motivo no es sancionado, en cambio si un cajero no se presenta a laborar es sancionado si no presenta un justificante médico.

Todo lo anteriormente mencionado demuestra una mala administración de la sucursal y de que el proceso administrativo no esta siendo aplicado correctamente en ella.

De lo anterior podemos obtener los siguientes aspectos de la sucursal mencionada:

Fortalezas: El sistema operativo es moderno, la sucursal bancaria es la más importante de todo Cuautitlán Izcalli, cuanta con la mayor cantidad de clientes, el solo nombre de BBVA Bancomer garantiza el servicio.

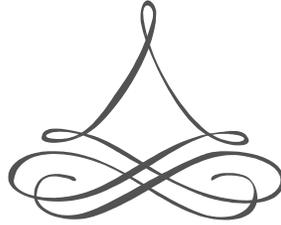
Debilidades: La sucursal es mediana, el tiempo de espera no es el normal, no hay capacitación constante del personal, el ambiente de trabajo es pesado, no se dan a conocer los manuales de políticas.

Oportunidades: Hay oportunidad de ascender de puesto si se completan ciclos de tres años como cajero se asciende a ejecutivo otros tres años y así sucesivamente, todas las ventanillas son para todos los clientes o sea no hay diferencia de clientes del banco o de otros bancos, se elimino la unifila.

Amenazas: Son muchos clientes para el tamaño de la sucursal es decir es mucha la demanda, los clientes están cancelando sus cuentas y están emigrando a

---

otras sucursales y en el peor de los casos a otros bancos, los empleados renuncian por el pésimo ambiente de trabajo dentro de la sucursal.



---

## PROPUESTA

### PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO (CASO BBVABANCOMER SUCURSAL CUAUTITLÁN IZCALLI)

Empezaremos por saber lo que es un "Modelo". Un modelo es una idealización de la realidad utilizado para plantear un problema, normalmente desde un punto de vista matemático. Es una representación conceptual de un proceso o sistema, con el fin de analizar su naturaleza, desarrollar o comprobar hipótesis o supuestos y permitir una mejor comprensión del fenómeno real al cual el modelo representa. Para hacer un modelo hay que plantear una serie de hipótesis, de manera que lo que se quiere representar esté suficientemente plasmado en la idealización pero que sea lo bastante sencillo como para poder ser manipulado y estudiado. No hay que confundir nunca el modelo con la realidad que éste representa.

Tipos de modelos científicos: Modelos Físicos. Modelos Matemáticos. Modelos de simulación conceptual. Modelos de simulación estocásticos. Modelos optimizantes. Modelos Conceptuales como el Modelo atómico de Bohr del átomo de hidrógeno. El modelo de Ising para estudiar materiales ferromagnéticos.

Una vez que sabemos lo que es un modelo, veremos cuales son las principales variables que interactúan en este caso:

- Una es la ausencia de cordialidad.
- La falta de capacitación.
- El tacto al hablar.
- La educación.
- La resistencia al cambio.

- 
- La brecha generacional.
  - Rechazo a nuevas ideas.
  - Inadecuada atención al cliente.

Ahora que ya hicimos el análisis de la sucursal y nos dimos cuenta de la mala administración que existe, nos queda aplicar el proceso administrativo que se explico en el capítulo tres, para mejorar la administración de la sucursal bancaria mencionada y por ende hacer más eficiente al personal que labora en ella. En el capítulo tres vimos todos los pasos del Proceso administrativo y aquí nos iremos paso a paso para explicar las propuestas de cada etapa del proceso y así dar soluciones y mejorar la administración y hacer eficiente al personal de la sucursal para de esta manera, satisfacer las necesidades de cada uno de los individuos que están dentro del universo de la sucursal, empleados y clientes.

El objetivo al final de cuentas es que el cliente regrese con gusto y quede satisfecho con la atención proporcionada por el personal de la sucursal bancaria, que es eficiente y esta identificado con su trabajo ya que está motivado y con un agradable ambiente de trabajo.

## PLANEACIÓN

La planeación es la primer etapa del proceso administrativo y es aquí donde se determinan los objetivos y se eligen los cursos de acción, para tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse en el futuro. La planeación consta de los propósitos, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas, los presupuestos y los procedimientos que habrán de llevarse a cabo. Es la primer parte de la etapa mecánica del proceso administrativo.

---

Propósitos: Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

- ☑ Incrementar al máximo la eficiencia del personal.
- ☑ Aumentar la cantidad de operaciones diarias realizadas por la sucursal.
- ☑ Realizar más acciones que beneficien la imagen de la sucursal.
- ☑ Incrementar las utilidades de la sucursal en todos los aspectos, económico, político, social, etc.
- ☑ Incrementar el número de clientes satisfechos con el servicio y operación de la sucursal.

Objetivos: Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- ★ Mejorar el servicio al cliente, es decir que en un periodo de un año se tengan la mayor cantidad de clientes satisfechos activos en la sucursal.
- ★ Propiciar la interacción y comunicación con el cliente, mediante un sistema de quejas y sugerencias en el primer trimestre del año, y aplicar algunas sugerencias.
- ★ Otra forma es contar con un personal que realice encuestas por teléfono sobre el trato que se le da al cliente en sucursal, de esta manera se daría la retroalimentación continua entre el cliente y el personal y de esta manera elevar la calidad del servicio.
- ★ Crear un puesto que se llame "Cajero cliente directo" que se encargue de orientar y dirigir a los clientes a la ventanilla correcta. Supervisará a cada uno de los clientes para que llenen correctamente sus documentos así como tengan

---

todo en orden al momento de pasar a cajas, supervisará toda la fila de clientes.

- ★ Elevar la eficiencia del personal con equipos de trabajo y dinámicas de grupo, al menos una vez al mes.
- ★ Establecer una cultura de calidad permanente en términos del servicio al cliente.
- ★ Cada empleado de la sucursal realizará su mayor esfuerzo por hacer la mayor cantidad de operaciones en el día.
- ★ Vender la mayor cantidad posible de productos que la sucursal ofrece.

Estrategias: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- ♣ Penetrar en el gusto del cliente mediante el servicio y la atención personalizada, así como la asesoría de la descripción de cada uno de nuestros productos.
- ♣ Hacer del conocimiento de todos los empleados los objetivos que persigue la sucursal bancaria y lograr que se lleven a cabo de la manera más efectiva posible.
- ♣ Alcanzar un nivel de servicio óptimo, ya que no solo es dar el servicio sino lograr la plena satisfacción del cliente con resultados.

Políticas: Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

- 
- ♥ Al seleccionar al personal de la sucursal será preferible que sean Licenciados en Administración, Licenciados en Contaduría y Licenciados en Informática.
  - ♥ La edad promedio que será la más adecuada para seleccionar al personal es la que va de los 20 a los 30 años.
  - ♥ En cuanto al sexo no habrá restricciones se admitirán personas de ambos sexos.
  - ♥ El nuevo personal debe de contar con buena salud tanto física como mental, así como tener vocación de servicio.
  - ♥ De preferencia que vivan por la zona o sus alrededores es decir, en los municipios de Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán, Tultitlán y Tlalnepantla.
  - ♥ Cada uno de los empleados contará con media hora para gozar de sus alimentos.
  - ♥ Este lugar estará acondicionado de manera que el empleado cuente con los servicios necesarios como lo es un garrafón de agua, un horno de microondas, una mesa con sillas lo suficientemente grande.
  - ♥ El horario de apertura de la sucursal es a las 8:30am de tal forma que la entrada del personal es media hora antes, esto para que organicen su lugar de trabajo y sus materiales así como la obtención de la dotación inicial de dinero. La sucursal cierra sus puertas al público a las 4:00pm por lo que nadie podrá ingresar a la misma después de esta hora.
  - ♥ El cliente es muy importante por lo que nunca se le deberá dejar de atender, siempre con una sonrisa y de buen humor, de la manera más cortés.
  - ♥ Toda la sucursal deberá estar debidamente organizada, los escritorios de los ejecutivos, las cajas, las oficinas, todo deberá estar limpio y ordenado.
  - ♥ Todos los empleados deberán tomar los cursos de actualización que la institución ofrece, ya que esto es en beneficio de la misma sucursal.

- 
- ♥ No está prohibido hablar en la sucursal en horas de trabajo solo se pide ser moderados y discretos.
  - ♥ El encargado de cajas, el apoderado, deberá supervisar a los cajeros por lo menos tres veces al día y ver que las actividades se lleven a cabo.
  - ♥ El primer año se darán 15 días hábiles de vacaciones y a partir del segundo año se aumentarán 3 días por cada año cumplido.
  - ♥ De aguinaldo se darán 40 días y se repartirán de la siguiente manera, la mitad en mayo y la mitad en noviembre.
  - ♥ La sucursal otorgará las prestaciones de ley y préstamos adicionales como para auto, casa y dinero en efectivo.

Programas: Son esquemas en donde se establecen secuencias de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- ☆ Cuando llegue un nuevo empleado a la sucursal se le dará una capacitación, será de 8 semanas para el puesto de cajero y de 4 semanas para el puesto de ejecutivo.
- ☆ Se seguirán dando cursos de capacitación después del primer año de laborar en la sucursal, cada curso tendrá una duración de 12 horas, es decir 3 horas por cuatro días, se darán en la misma sucursal después de las labores normales de trabajo, comenzarán a las 5 pm, y se necesitarán mínimo 10 empleados para que el curso se de. Al terminar cada curso se otorgará una constancia con valor curricular.
- ☆ La sucursal dará tres cursos por año, cada empleado tomará el curso dependiendo de cual le haga falta, pero se deberán tomar todos los cursos.

- 
- ☆ Los nombres de los cursos son los siguientes: Curso "Identidad BBVA Bancomer", Curso "Calidad en el servicio", Curso "Productos y servicios", Curso "Procedimientos de trabajo", Curso "Funciones específicas de cada puesto", Curso "Motivación", Curso "Manejo de Tecnología", Curso "Normas de Conducta", Curso "Calidad Bancomer", Curso "Desarrollo de habilidades", Curso "Lavado de Dinero".
  - ☆ Todos los días y sin excepción alguna se le dará al cliente la mejor atención y el mejor servicio, ya que el cliente es lo más importante y sin ellos no podría subsistir la sucursal.

Presupuestos: Es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

- Ⓜ El sueldo de los cajeros será de \$6,000.00 al mes, con prestaciones de ley y las que ofrece el Banco.
- Ⓜ El sueldo de los ejecutivos será de \$9,000.00 al mes, con prestaciones de ley y las que ofrece el Banco.
- Ⓜ El sueldo del apoderado será de \$12,000.00 al mes, con prestaciones de ley y las que ofrece el Banco.
- Ⓜ El sueldo del Subgerente será de \$15,000.00 al mes, con prestaciones de ley y las que ofrece el banco.
- Ⓜ El sueldo del Gerente será de \$18,000.00 al mes, con prestaciones de ley y las que ofrece el Banco.
- Ⓜ El sueldo del cajero de fila será de \$6,000.00 al mes, con prestaciones de ley y las que ofrece el Banco.

- 
- ® El costo de un curso es de \$10,000.00 incluido el IVA y todos los cursos son cubiertos por la sucursal bancaria.

Procedimientos: Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- ☺ La hora de entrada será a las 8:00 a.m. de martes a viernes, los sábados la entrada es a las 9:30 a.m. y los lunes la entrada es a las 7:30 a.m. para la junta semanal de resultados.
- ☺ La sucursal abre sus puertas al público a las 8:30 a.m. de lunes a viernes y los sábados abre a las 10:00 a.m.
- ☺ El tiempo para tomar los alimentos de todo el personal de la sucursal con excepción del gerente, es de 30 minutos por persona.
- ☺ A partir de las 9:00 a.m. se empiezan las horas de comida, es decir a las 9 en punto sale el primer cajero a desayunar y regresará a las 9:30, en este momento sale a desayunar el segundo cajero y regresa a las 10:00 y así sucesivamente hasta que todos los cajeros hayan comido.
- ☺ Lo mismo harán los ejecutivos, después la apoderada, luego el subgerente y terminará el gerente.
- ☺ La atención al público dura en total siete horas y media de lunes a viernes y cuatro horas los sábados, por lo que en este tiempo se tratará de permanecer en orden y con actitud de servicio, se mantendrá limpio el lugar de trabajo.
- ☺ La sucursal cierra sus puertas al público a las 4:00 p.m. de lunes a viernes, y los sábados cierra a las 2:00 p.m. a partir de este momento se puede estar más relajado e inclusive podrán hablar con los compañeros de trabajo más a gusto.

- 
- ☺ El público que se quedo adentro de la sucursal será atendido con la mayor rapidez posible para que puedan comenzar a realizar su corte de caja.

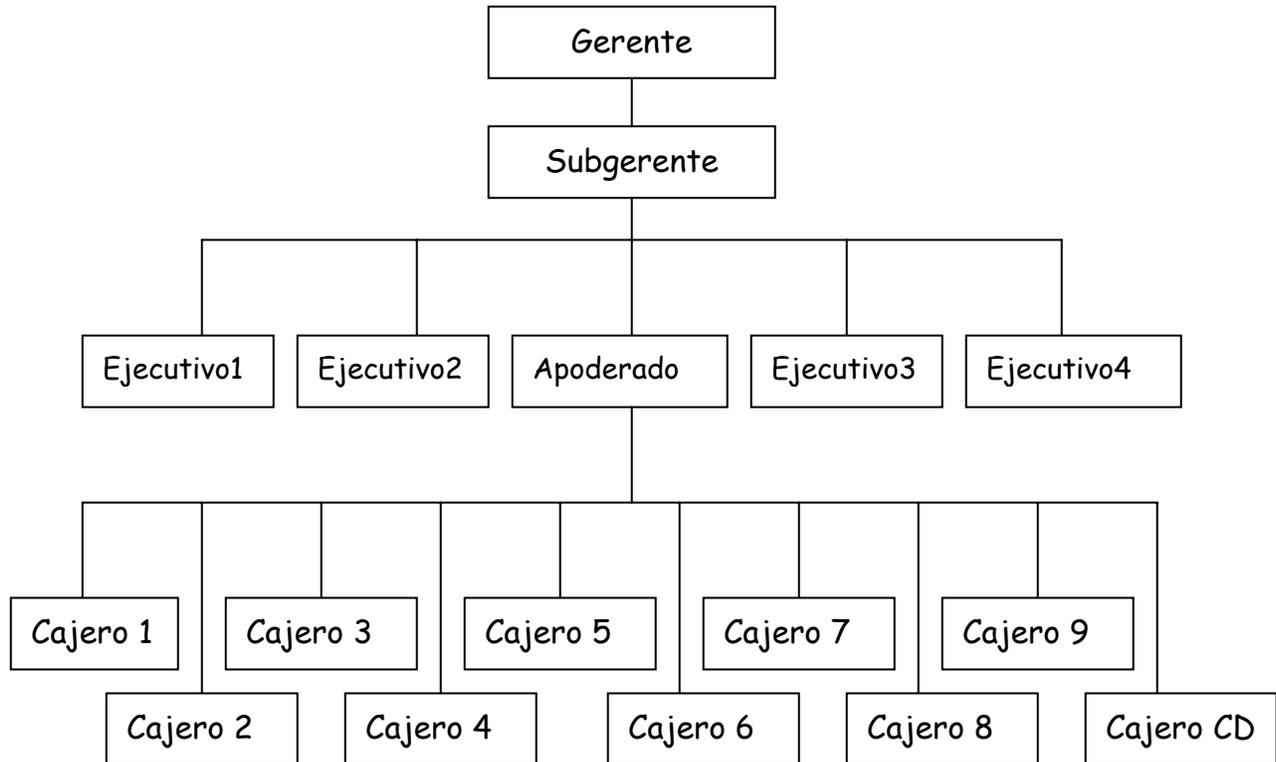
## ORGANIZACIÓN

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo. Aquí se establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Es la segunda parte de la fase mecánica del proceso administrativo. Dentro de la organización tenemos a la división del trabajo y la coordinación, la división del trabajo a su vez tiene jerarquización, departamentalización, descripción de funciones.

División del trabajo: Es la separación del trabajo y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Esta dividida en a) jerarquización, b) departamentalización y c) descripción de funciones.

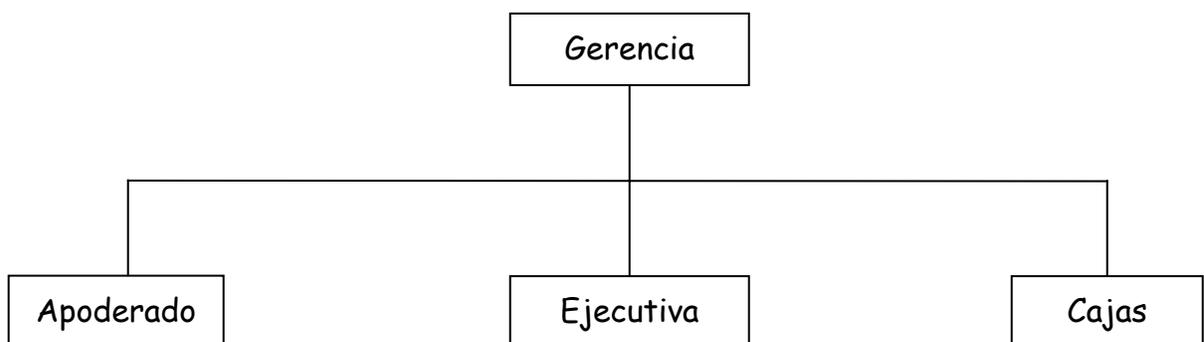
a) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

En la sucursal Cuautitlán Izcalli el nivel jerárquico es el siguiente:



b) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Esta sucursal no cuenta con departamentos específicos, por lo que los departamentos serían en si la Gerencia, apoderado, ejecutiva y cajas.



c) Descripción de funciones: es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades

---

concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

### Gerente

- ≈ Es la más alta autoridad dentro de la sucursal bancaria Cuautitlan Izcalli, por lo que cualquier otra persona esta bajo su mando y sus ordenes, vigila a todo el personal para que cumplan con sus funciones y obligaciones de la manera más eficiente, tiene la responsabilidad mayor.
- ≈ Organiza las juntas y las reuniones con todo el personal de la sucursal, el emite ordenes a los ejecutivos y también a el apoderado, pero también resuelve sus dudas y problemas.
- ≈ Debe tener la capacidad de mantener el orden y disciplina de sus empleados, vigilar que el comportamiento de los empleados sea de mucha calidad y de servicio al cliente.
- ≈ Responder por cualquier queja de los clientes y resolver el problema
- ≈ Es quien tiene el contacto directo con el corporativo, con gerentes de otras sucursales, con supervisores, recibe y atiende a empresarios interesados en abrir cuentas importantes en la sucursal.
- ≈ Tiene junta con las demás sucursales de la zona y es quien informa a todo el personal de cómo se encuentra posicionada la sucursal frente a las demás, debe acudir a todas las juntas con los directivos.
- ≈ Promueve al personal para ascender de puesto, da el visto bueno cuando alguien sube de puesto, otorga los incentivos.

### Subgerente

- ✕ Planea los cursos de capacitación y las diferentes actividades que se realizan dentro de la sucursal como son: reconocimientos, concursos, promociones, etc.

- 
- ✂ Supervisa que todas las instalaciones estén funcionando adecuadamente y de no ser así las reporta inmediatamente.
  - ✂ Es quien llega primero a la sucursal para abrirla y activar los códigos de seguridad, recibe a todo el personal por las mañanas.
  - ✂ Coordina junto con el Gerente las actividades a realizar durante cada mes, realiza junto con el Gerente las juntas de todos los lunes pero el principalmente debido a que en ocasiones el Gerente no se encuentra presente.
  - ✂ Atiende directamente a clientes potenciales para la sucursal, así como dirigir y orientar al personal, y solucionar problemas dentro de la sucursal.

#### Apoderado

- ⊙ Tiene a su cargo a los ejecutivos y los cajeros, es quien los ordena y les da instrucciones, también tiene función de ejecutivo, recibe sugerencias de los cajeros y lo comenta con el Gerente, organiza equipos de cajeros y ejecutivos a fin de que las metas y objetivos establecidos se cubran.
- ⊙ El califica la actitud de los cajeros y los ejecutivos, es quien los reporta con el Gerente, tiene el control sobre ellos y puede generarles reportes en caso de mala conducta o mala ejecución de sus labores.
- ⊙ Recibe y reparte correspondencia y circulares, controla y revisa los cajeros automáticos los dota de dinero, también tiene el control total de la bóveda, además debe mantener informados a cajeros y ejecutivos de nuevos avisos o cambios que se estén dando en el corporativo
- ⊙ Organiza los días de vacaciones de los empleados para no afectar las funciones de la sucursal, pasa a supervisar a los cajeros diariamente para ver que realicen sus funciones adecuadamente y tengan un trato amable con los clientes.

- 
- ⊙ Revisa documentos pendientes por entregar a clientes como chequeras, avisos, tarjetas, y también revisa en el sistema correspondencia, circulares, y avisos de importancia para la sucursal.

#### Ejecutivos

- ☐ Se encargan de ofrecer servicios directamente con el cliente, los servicios son: tarjetas de debito, tarjetas de crédito, seguro de auto, seguro de vida, seguro de hogar, prestamos hipotecarios, prestamos refaccionarios, servicio de Internet [www.bancomer.com](http://www.bancomer.com)
- ☐ Atiende a nuevos clientes para abrir cuentas de cheques, cuentas de ahorro, inversiones a plazo, tarjetas de crédito o tarjetas de debito, etc., o simplemente ofrecer otros servicios. Resuelven dudas de los clientes que se encuentran en la sucursal.
- ☐ Contactan y visitan a personas físicas o morales para atraerlos a la sucursal, amplían su cartera de clientes, informan al Gerente de estas visitas y de los posibles clientes potenciales, también informan al Gerente de diferencias con los clientes.

#### Cajero cliente directo

- ⌘ Su lugar de trabajo es en el inicio de la fila, pero si esta crece puede ir recorriéndola a manera de que todos los clientes hayan sido orientados para llenar sus documentos.
- ⌘ Por ser la primera persona que tiene contacto directo con el cliente debe tratarlo con educación y cordialidad para la buena imagen de la sucursal.
- ⌘ Se encarga de abrir las puertas de la sucursal recibe a los clientes de manera respetuosa y también se encarga de cerrar las puertas de la sucursal cuando llega la hora.

- 
- ⌘ En situaciones de fricción con los clientes, o si algún cliente se pone grosero o intransigente, el cajero cliente directo tiene la obligación de pasarlo con la apoderada para que le resuelva su problema.
  - ⌘ Es quien corrige, asesora y orienta al cliente en el llenado de sus documentos, si están mal elaborados los vuelve a llenar correctamente, de tal forma que en ventanilla lo atiendan lo más rápido posible.

### Cajeros

- ⌘ Atender al cliente en las transacciones que vayan a realizar de la manera más cordial y respetuosa, saludarlo y brindarle una sonrisa y de igual manera despedirlo con amabilidad. Por ser los que reciben mayor cantidad de clientes tienen una gran responsabilidad para que la sucursal mantenga una buena imagen.
- ⌘ Debe tener concentración en sus labores, así como disciplina, limpieza y orden.
- ⌘ Mantener la mejor comunicación posible con los clientes, no hacer distinción alguna ya que todos los clientes son iguales para la sucursal, de la misma forma no se podrá dejar de atender ni un segundo a los clientes.
- ⌘ En horas de trabajo no se pueden hacer llamadas por teléfono, deberán permanecer en su lugar de trabajo, cuando salgan a comer deberá cerrar su caja con llave, guardar su sello y apagar su computadora.
- ⌘ Cuando necesite más dotación de efectivo deberá llenar sus vales de dotación y dárselos al cajero de mayor antigüedad que este realizando la función de cajero de bóveda.

Coordinación: Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

- 
- ⊕ El material de papelería se pedirá 10 días antes de que termine cada mes para proveer al personal lo necesario y que nunca le falte nada para el adecuado funcionamiento de sus puestos y de la sucursal en si.
  - ⊕ Si por alguna razón se terminara antes de tiempo el material necesario como lo son: fichas de depósito, fichas de retiro, tinta para sellos, papelería, vales de dotación, cojín para sellos, marcadores, etc., se le avisará al apoderado de manera inmediata para que se encargue del asunto de la manera más rápida.
  - ⊕ Cuando se necesite cambiar algún aparato mecánico, eléctrico o digital se deberá abastecer, antes de retirar los anteriores, es decir debe planearse con anticipación esto para evitar retrasos, ineficiencias y molestias al cliente. Si se necesitan arreglar por ejemplo alguna computadora o alguna impresora se realizarán los sábados pero nunca entre semana para evitar demoras en el servicio con el cliente.
  - ⊕ Todo el personal debe conocer las políticas y procedimientos establecidos en la sucursal.
  - ⊕ Todo el personal de la sucursal debe conocer de principio a fin el manual que le corresponda para que pueda desempeñar de la manera más eficaz su puesto y sus labores.
  - ⊕ Las funciones de cada puesto están muy bien definidas por lo que un cajero no puede suplir en ningún momento a un ejecutivo y viceversa, o bien el ejecutivo no puede hacer las funciones del apoderado.
  - ⊕ Cuando se asciende de puesto se deben tomar los cursos necesarios de capacitación para el adecuado desarrollo del puesto, además de recibir instrucciones generales del Gerente sobre sus funciones y lugar de trabajo.

---

## DIRECCIÓN

La dirección es la tercera etapa del proceso administrativo y consiste en la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Es la primera parte de la fase dinámica del proceso administrativo. Las etapas de la dirección son las siguientes: toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión.

Toma de decisiones: una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

- ♥ Es muy importante tomar las decisiones adecuadas dentro de la sucursal ya que de no ser así se verá reflejado en el ambiente de trabajo de inmediato.
- ♥ Cuando en la sucursal surja un problema, se debe identificar de inmediato y se debe definir perfectamente para no confundirlo con los colaterales y así tomar la mejor decisión con el fin de resolverlo. Todo el personal está comprometido a dar información y observar la situación.
- ♥ Una vez determinado el problema dentro de la sucursal es necesario desglosar sus componentes para poder determinar posibles alternativas de solución.
- ♥ Se evalúan las alternativas de solución, se estudian las ventajas y desventajas de cada una, así como la factibilidad de su implementación.
- ♥ Se deben descartar las soluciones menos viables, y así elegir la alternativa de solución más idónea y la que de mayores beneficios, pero también elegir soluciones laterales para casos fortuitos, la alternativa se elige en base a la experiencia, investigación etc., y así establecer un sistema de control, o sea se vigila el resultado de la decisión para ver sus efectos y mejorar lo no previsto.

---

Integración: comprende la función a través de la cual se elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

- 1) *El hombre adecuado para el puesto adecuado.* Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de una organización social deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.
  - ☺ Toda persona que desee ser parte del personal de la sucursal debe contar con todos los requisitos solicitados en la etapa de planeación.
  - ☺ Todo el personal nuevo o de antigüedad, deberá tomar los cursos de capacitación, ya sea para inducción al puesto o para mantenerse actualizado, y así lograr un desarrollo personal y profesional, para lograr una cultura de servicio excelente.
  - ☺ Es de suma importancia que todo el personal conozca a detalle el manual que le corresponda para que su desempeño sea eficiente y eficaz.
- 2) *De la provisión de elementos necesarios.* A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
  - ☞ Se debe pedir todo el material que haga falta con anticipación para que el personal no pare de realizar sus funciones y siga desempeñando con eficiencia su trabajo.
  - ☞ Cada trabajador debe tener lo necesario en su lugar de trabajo, no se limitará a nadie pero deben de tener cuidado y cuidar el material ya que es de todos y debe de alcanzar para cada mes.
  - ☞ Nunca debe faltar material de papelería como los son las fichas de depósito, fichas de retiro, etc., es decir todo papel necesario para que el cliente realice sin ningún problema su transacción.

---

3) *De la importancia de la introducción adecuada.* El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

↔ Cada uno de los empleados debe conocer las políticas y procedimientos establecidos, así como el manual correspondiente a su puesto.

↔ Cada uno de los miembros de la sucursal será inducido a su puesto de trabajo al momento de ingresar a la misma.

↔ El Gerente les dará instrucciones referentes a su función y lugar de trabajo en la sucursal.

Motivación: es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

✧ El Gerente identificará las necesidades de cada uno de los empleados de la sucursal, para que de esta manera trate de que cada uno alcance sus objetivos y de esta manera se logre la motivación del personal.

✧ Cada uno de los cajeros, ejecutivos, y demás empleados de la sucursal deberá sentirse identificado con el grupo de trabajo para lograr fines comunes, de esta manera aumentará la productividad individual de los empleados.

✧ Es responsabilidad del Gerente, del Subgerente y del Apoderado, el coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la sucursal. Ya que esto motivará al grupo ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos.

- 
- ✧ Mediante la participación activa de los trabajadores de la sucursal en la toma de decisiones que se darán en las juntas, se logrará que se integren emocional y mentalmente a la situación de trabajo y a los objetivos de la sucursal.
  - ✧ Se implantará un sistema adecuado de comunicación entre los jefes y los empleados, se preguntará que es lo que autorrealiza a cada uno de los integrantes de la sucursal ya que habrá quien se realice ganando más dinero, pero también habrá quien se realice subiendo de puesto, o quien se realice obteniendo prestamos para casa o auto, todo esto promueve la eficiencia del personal.
  - ✧ Para elevar la moral de los empleados de la sucursal, los jefes deberán eliminar prácticas como: control excesivo, decisiones rígidas, ignorar los conflictos, cambios repentinos y no considerar a la competencia.

Comunicación: es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

- Ψ En la sucursal la comunicación es bilateral, una comunica y la otra responde. Cada orden emitida por el Gerente o demás jefes debe ser acatada y ejecutada de una manera rápida y eficaz.
- Ψ La comunicación debe revisarse constantemente. El Gerente debe estar en comunicación constante con sus empleados, para no obstruir los canales de comunicación.
- Ψ La comunicación es un medio para informar algo y es importante llevarla a la práctica. Cuando en la sucursal queramos comunicar algo a nuestros clientes, ya sea relacionado con algún cambio dentro de la misma o algo relacionado con sus cuentas, lo más sencillo será pegar anuncios en la sucursal o mandarles una circular por correspondencia.

---

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

- ⊙ En la sucursal el apoderado es la persona que toma el papel de supervisor más importante, debe vigilar a todos los cajeros, ver que atiendan de la mejor forma posible a los clientes ya que son lo más importante para la sucursal y mediante los cajeros se pueden atender las quejas, sugerencias, e inquietudes de los clientes e inclusive del mismo cajero, con el único fin de mejorar el servicio en la sucursal y así poder hacerlo más eficiente.
- ⊙ De una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal de la sucursal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre gerente- empleado, la corrección de errores, la observancia de la motivación y de la disciplina.

## CONTROL

El control es la cuarta y última etapa del proceso administrativo y consiste en la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. Es la segunda parte de la fase dinámica del proceso administrativo. Las etapas del control son las siguientes: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación.

Establecimiento de estándares: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

- 
- ▽ Cada cajero debe realizar mínimo 200 operaciones diarias esto para mejorar el servicio a los clientes, dar una buena imagen, atraer más gente a la sucursal, que la sucursal crezca y se consolide.
  - ▽ Los cajeros deben atender a cada cliente en menos de tres minutos, esto para que la fila disminuya su tamaño lo más rápido posible y no se sature la sucursal durante todo el día, por ende el cliente quedará satisfecho con el servicio que se le da.
  - ▽ De esta forma anterior el apoderado puede medir o llevar un control del servicio que los cajeros dan a los clientes.
  - ▽ El cajero cliente directo es para disminuir el tiempo de espera en la fila de manera significativa, es decir si antes teníamos un tiempo de espera de 30 minutos, el cajero disminuirá el tiempo a tan sólo 10 minutos.
  - ▽ Los ejecutivos tienen que vender mínimo 10 tarjetas de crédito cada mes, hacer 40 domiciliaciones al mes, abrir 20 cuentas de ahorro como mínimo al mes.

Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

- ◇ Al final del día cada cajero saca sus Totales Host, que no son otra cosa que desglosar cada una de las operaciones que realizaron durante el día por lo tanto con estos documentos archivados se podrá contabilizar cuantas operaciones realizó cada cajero en el mes teniendo en cuenta que son 200 diarias como mínimo, al mes cada uno debe alcanzar 4000 operaciones.
- ◇ Si hacemos esto cada fin de mes podremos llevar la medición correcta de resultados en cuanto a operaciones realizadas por los cajeros, y de esta forma

---

darnos cuenta quien esta cumpliendo con los objetivos y quien no, es cuando se deberá tomar una decisión y controlar el problema.

- ◇ En cuanto a los ejecutivos, la medición de resultados se da con la cantidad de cuentas abiertas al mes por cada uno, cuántas tarjetas de crédito se autorizaron, teniendo en cuenta que deben ser aprobadas por la supervisión en el corporativo, ya que este manda a buscar en el buró de crédito el historial crediticio de la persona, cuántas cuentas de cheques se abrieron, cuantos seguros de vida, cuántos créditos hipotecarios, etc.
- ◇ Se hace lo mismo que con los cajeros se compara lo realizado con los estándares y si algún ejecutivo no cumplió su meta se toman medidas correctivas para alcanzar en el siguiente mes los objetivos establecidos. Es una manera también de llevar el control de la venta de productos que la sucursal ofrece, así como de los ingresos que por los mismos obtiene.
- ◇ Sucede lo mismo con el Gerente, el Subgerente y el Apoderado, ya que ellos tienen que tener un crecimiento global de la sucursal cada mes en cuanto a captación de dinero y si por algún motivo se deja de tener esa captación se deberá reestructurar para poder lograr la meta más el saldo anterior el próximo mes.

Corrección: la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

- ☑ La corrección es netamente a nivel del Gerente, es decir el será el encargado de ver que las cosas, las ventas, los resultados, el servicio, el ambiente de trabajo, etc., se den de manera normal de no se así el dirá si algo no se ha ejecutado de acuerdo a lo planeado, y lo dirá en las juntas de todos los lunes en la sucursal pero sobre todo en la junta de fin de mes de la sucursal que es

---

el último lunes de cada mes, el dirá las medidas correctivas a seguir con la finalidad de que se vuelva a cumplir con lo establecido, lo planeado o los objetivos fijados.

- ☑ De ser necesario se dirá quién o qué fue lo que falló para que no vuelva a ocurrir. La corrección deberá ser acatada por los empleados de manera inmediata para poder tener tiempo de respuesta y ver que funcione como lo esperado.

Retroalimentación: es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

- ≈ La información que emane de la corrección de los errores será de vital importancia para la sucursal ya que por medio de esta información se logrará detectar los puntos en los que se tendrá que trabajar para solucionar las deficiencias.
- ≈ La retroalimentación es oportuna, ya que va a poner de manifiesto inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan.
- ≈ Con la retroalimentación se logra obtener las soluciones para poder ponerlas en práctica y de esta manera se inicia de nueva cuenta el proceso administrativo, es decir en base a los resultados se vuelve a planear y por ende se dan las demás etapas del proceso administrativo, todo con el único objetivo de hacer más eficiente al personal de la sucursal bancaria Cuautitlán Izcalli.



---

## BENEFICIOS

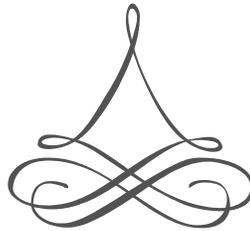
El poner en marcha el modelo de Proceso administrativo que se ha venido explicando ofrece una serie de beneficios para lograr la optimización de resultados en la sucursal, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ☐ Existe una mayor responsabilidad y compromiso por las tareas asignadas a cada uno de los integrantes de la sucursal.
- ☐ Los empleados consideran el trabajo en equipo como una cultura dentro de la sucursal.
- ☐ El compromiso personal por esforzarse en las actividades diarias y vencer los retos es constante, debido a la nueva mentalidad del personal de la sucursal.
- ☐ Se eliminan las barreras que limitan y evitan la comunicación entre los integrantes de la sucursal, la comunicación es fluida y efectiva.
- ☐ El personal trabaja con gusto ya que se le motiva con incentivos, con capacitación constante, y se les otorga un salario justo.
- ☐ Disminuye la rotación del personal y también el ausentismo, por ende se da un aumento en la productividad.
- ☐ Existe una correcta comunicación recíproca entre los empleados de la sucursal y los clientes.
- ☐ La actitud de los empleados de la sucursal se ve fortalecida al saber que sus ideas, pensamientos, propuestas, opiniones son tomadas en cuenta.
- ☐ La captación de ideas propuestas por los elementos de la sucursal se vera traducida en posibilidades de desarrollo, en ascenso de puesto, en bonos, en aprendizaje, etc.

- 
- ☞ Se respetan las líneas jerárquicas, así como los grados de responsabilidad de cada uno de los empleados de la sucursal.
  - ☞ las funciones de cada uno de los integrantes de la sucursal están bien definidas evitando con ello la duplicidad de funciones.
  - ☞ El ambiente laboral en la sucursal es cordial y agradable, las personas de la sucursal están satisfechas y orgullosas de pertenecer a la organización que los valora y los considera. Mejoran las relaciones interpersonales y de grupo.
  - ☞ Disminuye el tiempo de espera en la fila de manera muy considerable, además de que el tráfico de clientes es fluido durante todo el día sin congestión.
  - ☞ Hay mayor retención y captación de clientes debido a que se proyecta una buena imagen.
  - ☞ Se satisfacen las necesidades del cliente debido a que la calidad del servicio es óptimo y se le da un excelente trato.
  - ☞ Se aprovechan al máximo los recursos humanos, materiales y técnicos que hay en la sucursal, logrando con esto minimizar los costos de las operaciones llevadas a cabo.
  - ☞ Hay una mejor coordinación, supervisión y control de las actividades realizadas en la sucursal.
  - ☞ Disminuyen los gastos innecesarios de la sucursal, además de que se cumple eficientemente con la meta mensual de captación de dinero.
  - ☞ Se adopta una nueva cultura en la sucursal enfocada a la excelencia de las actividades y de los servicios que se proporcionan en ella.
  - ☞ Se logra una perfecta interrelación de la tecnología utilizada y las personas de la sucursal, haciendo más fácil y agradable las labores cotidianas que se llevan a cabo en toda la sucursal.

---

☞ Al aplicar cada una de las recomendaciones de la propuesta del Modelo de Proceso Administrativo, se consiguen obtener resultados positivos en cada una de las áreas involucradas en el proceso de cambio de la sucursal BBVA Bancomer Cuautitlán Izcalli, y los objetivos se cumplen en su totalidad.



# CONCLUSIONES



"Existen varios caminos, solo uno te llevará al éxito: el correcto."

---

## CONCLUSIONES

La sucursal bancaria está pasando de ser un centro de transacciones a convertirse en un centro de servicios. Esta transformación requiere una nueva distribución física, una evolución del perfil de los empleados hacia un papel comercial y saber aprovechar al máximo las ventajas que proporcionan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Por un lado, existe una fuerte presión para alcanzar y mejorar los resultados financieros. Por otro lado, los clientes cada vez son más exigentes y menos fieles.

Mejorar la rentabilidad y potenciar la red de sucursales como uno de los activos más importantes de la banca. Esto permite la captación y fidelización de clientes a través de servicios personalizados en la sucursal. Es una realidad que las sucursales bancarias son el canal favorito de los clientes. Sin embargo, es el más costoso: una transacción en oficina es 30 veces más cara que realizada a través de Internet. Por este motivo en los próximos años nos centraremos en aprovechar la capacidad de la oficina bancaria como canal de venta y como herramienta de fidelización de los clientes, aumentando su rentabilidad.

En la actualidad muchas personas no están conformes ni a gusto con su trabajo y por lo mismo no tienen la eficiencia necesaria para desarrollarlo. Para que esto no suceda toda empresa debe contar con un Modelo de Proceso Administrativo donde existan propósitos, premisas, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones, coordinación, toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, supervisión,

---

establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección, retroalimentación y control.

Todo esto trae consigo los siguientes beneficios: el personal se interesa en su trabajo y crece junto con la organización al satisfacer sus intereses y los de la misma sucursal, existe una mejor comunicación fluida y en todas las direcciones, la calidad de los servicios ofrecidos mejoran de manera notable. De esta forma se comprueba la hipótesis planteada que a la letra dice: "Al aplicar el proceso administrativo en una sucursal bancaria se logra integrar al personal y ubicarlo en una misma dirección para lograr intereses en conjunto".

Se pudieron obtener resultados alentadores como: la disminución del tiempo de espera en la fila, el personal que ingresa está perfectamente capacitado y conoce los manuales de operación de sus puestos, todo el material que se utiliza tiene un control adecuado, los sueldos son adecuados y justo para cada puesto, el personal se motiva con incentivos de acuerdo a sus necesidades, la productividad aumentó de manera sorprendente, existen menos gastos en la sucursal, la imagen que se proyecta de la sucursal es la esperada, los productos que se venden en la sucursal tienen mayor demanda, en la sucursal se trabaja con mayor alegría debido a que el compañerismo y el trabajo en equipo se volvió una cultura, el ausentismo ya casi no se da, la comunicación mejoro en todos los sectores de la sucursal, los canales de comunicación están fluidos, y algo de suma importancia es que la calidad del servicio es excelente debido a la eficiencia del personal de la sucursal bancaria.

---

Es importante mencionar que para continuar con los buenos resultados es necesario el compromiso de todas las partes involucradas en el proceso y por supuesto de la Gerencia. Se debe dar seguimiento a cada una de las acciones contempladas en el Proceso Administrativo. Este proceso está contemplado para continuar brindando resultados a largo plazo.

Para concluir se puede decir que el Proceso Administrativo es una herramienta esencial para hacer frente a dificultades dentro de una empresa u organización, y que gracias a su implementación se pueden mejorar problemas de comportamiento, actitudes, comunicación, cultura, etc., para la optimización de las actividades y la eficiencia de los empleados en las organizaciones.



# BIBLIOGRAFÍA



"Para el mundo eres alguien más, pero para alguien más eres el mundo."

---

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- 📁 Administración de Empresas, Reyes Ponce Agustín, Limusa, México, 2002.
- 📁 Administración de Personal y Recursos Humanos, Werther William, Mc Graw Hill, México, 1996.
- 📁 Administración de Recursos humanos, Arias Galicia Fernando, Trillas, México, 1985.
- 📁 Administración de Recursos Humanos, Dessler Gary y Varela Ricardo, Prentice Hall, México, 2004.
- 📁 Contabilidad Bancaria, Pérez Ramírez Jorge, Mc Graw Hill, Madrid, 2002.
- 📁 El Proceso Administrativo, Fernández Arena José Antonio, Diana, México, 1994.
- 📁 Elementos de Administración, Koontz Harold y Weihrich Heinz, Mc Graw Hill, México, 1995.
- 📁 Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez, Trillas, México, 1999.
- 📁 Fundamentos de Finanzas, Stevenson A. Richard, Mc Graw Hill, 1986.
- 📁 Inducción al Mercado de Valores, Pérez Galindo y Sánchez Rodríguez, Bolsa Mexicana de Valores, México, 2001.
- 📁 Introducción a la Administración, Muñoz Garduño Jaime, Diana, México, 1995.
- 📁 Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato Idalberto, Mc Graw Hill, 1999.
- 📁 Moneda Banca y Mercados Financieros, Ramírez Solano Ernesto, Prentice may, México, 2001.

- 
- 📁 Principios de administración, Terry George y Franklin Stephen, Continental, México, 1997.
  - 📁 Teoría y Organización Bancaria, Rodríguez Alfredo, Macchi, Argentina, 1993.
  - 📁 Tesis Profesional un problema una hipótesis una solución, Sánchez Ambriz y Ángeles Dauahare, UNAM, México, 2004.

### APUNTES

- 📁 Metodología de la Investigación, Profesor Raúl de la Parra Ortega, FES Cuautitlán, 2000.
- 📁 Teoría de las organizaciones, C.P. Mario Rodríguez Guzmán, FES Cuautitlán, 1999.
- 📁 Administración de Recursos Humanos I, L.A. Arturo Salinas Hernández, FES Cuautitlán, 2000.
- 📁 Proceso Administrativo, Profesor Pedro Bello Cabrera, FES Cuautitlán, 2000.
- 📁 Relaciones Públicas, Profesor Pedro Bello Cabrera, FES Cuautitlán, 2003.
- 📁 Ciencias del Comportamiento humano, César Prieto Solórzano, FES Cuautitlán, 2000.

### REVISTAS Y PERIÓDICOS

- 📁 Enlace, Grupo Financiero BBVA Bancomer, México, abril 2003.
- 📁 Normas de conducta en los negocios, Grupo Financiero BBVA Bancomer, México, Mayo 2002.
- 📁 Periódico El Universal, Sección de Finanzas, subsección Management, Página B2, Se busca al empleado feliz, Nelly Acosta Vázquez, México, Lunes 12 de septiembre de 2005.

---

## INTERNET

- 📁 [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx)
- 📁 [www.afirme.com.mx](http://www.afirme.com.mx)
- 📁 [www.banamex.com.mx](http://www.banamex.com.mx)
- 📁 [www.bancoazteca.com.mx](http://www.bancoazteca.com.mx)
- 📁 [www.bancomer.com](http://www.bancomer.com)
- 📁 [www.banjercito.com.mx](http://www.banjercito.com.mx)
- 📁 [www.banregio.com](http://www.banregio.com)
- 📁 [www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx)
- 📁 [www.bb.com.mx](http://www.bb.com.mx)
- 📁 [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx)
- 📁 [www.gfnorte.com.mx](http://www.gfnorte.com.mx)
- 📁 [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx)
- 📁 [www.inbursa.com.mx](http://www.inbursa.com.mx)
- 📁 [www.inverlat.com.mx](http://www.inverlat.com.mx)
- 📁 [www.ixe.com.mx](http://www.ixe.com.mx)
- 📁 [www.mifel.com.mx](http://www.mifel.com.mx)
- 📁 [www.santander-serfin.com.mx](http://www.santander-serfin.com.mx)

## FRASES

- 📁 Las frases que están al inicio de cada capítulo fueron tomadas de la agenda 2006 de Precious Moments.