

300602
8
24



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**EL SERVICIO COMO EMPRESA
UNA TAREA MUCHO MAS COMPLEJA
DE LO QUE PARECE**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JOSE CARLOS DOMINGUEZ RIVERO**

DIRECCION: LIC. CLAUDIA MANZANO MUES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| I.- MARCO GENERAL DEL SERVICIO | |
| I.1.- Definición | 1 |
| I.2.- Desarrollo Histórico de la Condiciones de Trabajo | 2 |
| I.3.- Diferentes Enfoques del Servicio en la Historia | 5 |
| II.- ANALISIS DE DETERMINANTES | |
| II.1.- Psicológicas | 8 |
| II.2.- Sociológicas | 11 |
| II.3.- Antropológicas | 14 |
| II.4.- Económicas | 15 |
| III.- RELACIONES HUMANAS | |
| III.1.- Administración de Personal | 18 |
| III.2.- Teoría X y Y de McGregor | 23 |
| III.3.- Desarrollo de Personal | 26 |
| III.4.- El Proceso Administrativo | 28 |
| IV.- ANALISIS DE PRIORIDADES | |
| IV.1.- La Banca una Empresa de Servicio | 33 |
| IV.2.- Otros Elementos y el Servicio en la Banca | 35 |
| IV.3.- Carencias y Ventajas del Servicio | 38 |
| IV.4.- Importancia del Servicio | 40 |
| V.- LA ORGANIZACION BANCARIA EN MATERIA DE PERSONAL | |
| V.1.- Rol | 42 |
| V.2.- Burocracia | 44 |
| V.3.- Conflictos | 47 |
| V.4.- Desarrollo Organizacional | 50 |
| VI.- EL MEDIO AMBIENTE MERCADOTECNICO DEL SERVICIO | |
| VI.1.- Elementos Esenciales de la Comercialización | 54 |
| VI.2.- Una comercialización Cambiante | 56 |
| VI.3.- El Servicio en la Toma de Decisiones Mercadotécnicas | 58 |
| VI.4.- Análisis de la situación | 60 |
| VI.5.- Estrategia de Nuestro Producto | 62 |
| VII.- INVESTIGACION DE CAMPO | |
| VII.1.- Objetivo de la Investigación de Campo | 64 |
| VII.2.- Elección de la Muestra | 65 |
| VII.3.- Cálculo de la probabilidad de error en la muestra | 69 |
| VII.4.- Cuestionario | 71 |
| VII.5.- Tabulación | 74 |

VIII.- CONCLUSIONES

VIII.1.- Del Presente Estudio

116

VIII.2.- Del Futuro

117

VIII.3.- Su Impacto en la Sociedad

118

VIII.4.- Su Impacto en la Organización

119

Bibliografía.

v

INTRODUCCION

"El bienestar no es algo que se pueda considerar como algo aparte del trabajo ni tampoco como algo que pueda concederse o retirarse al an tojo del patrón, más bien, debe reconocerse -- que el bienestar, bajo el punto de vista del administrador de personal, está representado por provisiones, tratamiento y recompensas que resultan en beneficio mutuo del patrón y del empleado".

William J. Barret⁽¹⁾

Hay distinciones profundas entre la relación de empleo y la relación de trabajo, pues ellas constituyen dos vínculos jurídicos nítidamente diferentes. En todas las fases históricas de la humanidad, encontramos los grupos sociales divididos entre los que trabajan y los que utilizan el trabajo de sus semejantes. Dondequiera que nos detengamos, ese hecho surgirá a nuestra observación. Dondequiera que esa situación aparezca, allí habrá relación de trabajo.

La organización del trabajo pasó por diversos períodos a través de los años. El estudio histórico de la relación de trabajo corresponde a los grandes momentos de la vida económica de la humanidad.

El ser humano a través de su existencia ha sufrido innumerables cambios, todos acorde al desarrollo que éste mismo va provocando. El hombre es un ser inquieto que siempre ha buscado su beneficio a veces sólo, a veces acompañado, contra todos o contra nadie, pero todo lo ha forjado dentro de un marco de desarrollo integral, buscando ser o llegar a la perfección.

(1) Pigars, Paul y Myers, Charles A; La Administración de Personal; Edit.-CECSA, México, 890 Págs., 3ra. Edición; P. 445.

Así, vemos que en cada etapa de la vida, (refiriéndose a ésta -- en su amplio sentido), encontramos ya sea en la de un individuo solo o en grupo, que siempre va acompañado de algo "mágico". Algo que al igual que él mismo, va sufriendo cambios ya sea para bien o para mal. Cambios que le han ayudado en cada estado de su vida, le han ayudado a que se encuentre en el lugar de ahora, refiriéndonos aquí, al desarrollo que ha logrado y sobre el --- cual va a forjar su futuro.

Ese algo "mágico" que le encontramos es el servicio. El servicio que existe de diversas formas y para tantas situaciones. No siempre lo mejor es hacer las cosas: un vestido, una herramienta, el leer y escribir; aún cuando se domine esto y se haga a -- la perfección, siempre habrá que darle utilidad o servicio de -- tal manera que pueda existir identificación entre el trabajo y -- el sujeto.

Al hombre, por el conocimiento que ahora posee le ha sido posible desarrollar su inteligencia.

Sí, sólo así, se ha dado cuenta y ha hecho suya aquella célebre frase que encierra ante sí cuán largo es el camino que le espera y que pronunció el sabio Sócrates: "Yo sólo sé que no sé nada", y que se contrapone al hecho de que el tiempo acorta las -- distancias entre la idea y el acto, pues entre el conocimiento -- y el hombre, mientras más se avanza más lejos se encuentra éste de alcanzar la verdad.

El hombre, después de formular sus principios de Administración, encuentra con que tienen diversas viscosidades y que mientras más se estudia acerca de cada una de ellas más alternativas de aplicación tienen y mayor es su provecho.

Para hacerlo posible, se crean múltiples oficios, muchos de -- los cuales pudieran parecer insignificantes o poco relevantes -- para grandes grupos, porque no les afecta directamente, pero -- que para quien está solicitando ese servicio o para quien lo -- está realizando es de suma importancia. Y debe serlo, pues de -- be de existir la idea de que las cosas que se hacen son impor -- tantes para quien las realiza y los demás.

Entonces pues, el objetivo de éste estudio es comprender que -- el servicio ha sufrido constantes evoluciones a través del --- tiempo y que la finalidad que presenta ahora, y sobre la que -- va a enmarcarse en un futuro inmediato, es la de una total sa -- tisfacción tanto de quien lo presta, para quien lo presta y la -- empresa por quien lo presta.

Esto es, el servicio regirá gran parte del funcionamiento de -- una empresa y elevará su productividad, pero para ello debe -- existir una completa identificación e integración entre la em -- presa en referencia, la persona seleccionada para venderlo y -- el tercero interesado que es quien va a solicitarlo.

La gran evolución del hombre va provocando que éste se vuelva -- autómatas. Primero creando máquinas que satisfagan sus necesida -- des, para después, ser él mismo quien satisfaga las necesidades -- de la máquina o satisfaciéndolas como si emulara a éstos seres -- artificiales.

Si existe algo con carácter de perfectible sobre la Tierra es -- el mismo hombre. No puedo concebir que el hombre sea el crea -- dor de "seres" superiores a sí mismo. Y me refiero, no al he -- cho de que sea sustituido por máquinas o seres de inteligencia -- artificial sino que considera a éstas como su patrón y procura

emularlas lo mejor posible.

No puede buscarse el servir como lo hace un aparato mecánico, sino que el propio hombre debe de valerse de éstos como un elemento auxiliar y ser él mismo bajo su propia inteligencia, capacidad y voluntad quien crezca.

Entonces pues, este Seminario de Investigación propone aspectos importantes que nos ayudarán a determinar lo vital que el servicio resulta en las diferentes áreas de la empresa, pero principalmente en aquellas que prestan un servicio, ya sea a su personal mismo o a los clientes y el porqué de su preferencia, al igual que para formar parte de su Inventario de Recursos Humanos como de su cartera de clientes y que repercutirán en el logro de objetivos empresariales.

En concreto analizaré el servicio en la Banca para ejemplificar la importancia de éste, ya que este tipo de empresa, basa su éxito fundamentalmente en el servicio que presta.

Así, el hombre debe de vender el servicio con afán de satisfactor humano y no mecanizándolo.

I.- MARCO GENERAL DEL SERVICIO

I.1.- DEFINICIONES

El presente estudio tiene como punto importante para comenzar, el definir qué es el servicio y qué es la empresa.

Y aunque muchos autores les han dado diversos significados, es tos no llegan a contraponerse, sino que solamente presentan li gera variación. Encontramos definiciones que señalan que el -- Servicio es "lo que resulta a uno de lo que otro ejecuta en -- atención suya" (2), o hay quienes lo enfocan un tanto a quien - realiza la acción como "aquella prestación desinteresada, cortés o útil a alguien" (3). Así en economía política lo definen como "el producto de la actividad del hombre destinado a la sa tisfacción del hombre mismo de sus necesidades, que no se pres tan bajo la forma de un bien material" (4); también encontramos una que abarca a las organizaciones y que son "las organizacio nes y su personal destinadas a cubrir los intereses o necesida des del público" (5).

Para mí el servicio será aquella acción "desinteresada" para - satisfacer las necesidades en atención de quien se presta y -- así ayudar a elevar la productividad y captación de nuestra em presa.

(2) Selecciones del Reader's Digest; Gran Diccionario Enciclopédico Ilus-- trado Edit. Mexicana, S.A. de C.V., México, llavo. Tomo, 7º Edición; --- p. 3472.

(3) Gran Enciclopedia Larousse; Edit. Planeta, S.A.; Barcelona 1980; Tomo - Noveno; Ira. Edición; p. 661.

(4) Gran Enciclopedia Larousse; Edit. Planeta, S.A.; Barcelona 1980; Tomo - Noveno; Ira. Edición; p. 661.

(5) Gran Enciclopedia Larousse; Edit. Planeta, S.A.; Barcelona 1980; Tomo - Noveno; Ira. Edición; p. 662.

Pero también es necesario definir lo que es la empresa. La palabra empresa proviene del latín in-prehensa que significa cosa emprendida y que nominalmente es aquella acción difícil o ardua que se comienza con valor o resolución. Entendiendo por acción difícil y ardua aquella acción a la que nos enfrentamos y la problemática que ésta nos afronte en cuanto a sí misma y no difícil en cuanto a la imposibilidad propia de realizar el trabajo.

Así pues, el hecho de haber denominado el título de ésta obra el "Servicio como Empresa", es por el hecho de que descubriremos en él aspectos tan importantes y tan variados que nos ayudarán a identificar en una organización las distintas formas - en que se da el Servicio, a las distintas partes a quien debe satisfacer y lo "difícil y arduo" que puede resultar al emprender esa tarea y la formación de la empresa en pos del servicio.

Al determinar el significado de empresa y de servicio, encontramos que están íntimamente ligadas y que no se entienden una sin la otra, debido a que para dar un servicio se debe de tener valor y/o resolución y por lo tanto hay que emprender esa acción ardua con determinación para conseguir el cumplimiento de nuestros objetivos. Concluiremos al final que emprender la tarea de prestar un servicio, resultará mucho más complejo de lo que parece.

I.2.- DESARROLLO HISTORICO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

La organización del trabajo pasó por diversos periodos a través de los años. El estudio histórico de la relación de trabajo corresponde al estudio de los grandes momentos de la vida

económica de la humanidad. Siendo así, tenemos cinco grandes - fases a saber, convencionalmente divididas para el presente estudio:

- El régimen de la esclavitud (Esclavismo, que se da desde el siglo V a.c., hasta mediados de la edad media), - donde el trabajador era el esclavo y el patrón era el - señor. Este podía disponer del esclavo como el propietario dispone de la cosa: vender, prestar, cambiar, dar o destituir. El esclavo tenía como misión realizar todos- los servicios manuales exhaustivos. Al ser indigno e in- ferior, ello se prorrogaba al propio servicio que él de- sempeñaba. El trabajo era cumplido en un lamentable es- tado de perpetua y completa sumisión al señor.

- Surge entonces una metamorfosis, al nacer nuestro segun- do período que llamaremos de la servidumbre (Feudalismo, que se da desde el siglo X al XII primordialmente), que continuaba con la esclavitud aunque de cierto modo dife- rente. Las grandes propiedades latifundarias reclamaban mano de obra, los propietarios de la tierra comenzaron a ceder a los campesinos pequeños lotes para el cultivo a cambio de servicios. Los servicios con los cuales los campesinos pagaban los beneficios recibidos de la tie- rra que les era suministrada, al principio fueron traba- jos caseros, realizados en los castillos de los dueños- del suelo, bajo sus órdenes y de acuerdo a sus necesida- des.

- Para un tercer régimen, existían las Corporaciones, (- Mercantilismo, del siglo XVI al XVII donde pretendían - acumulación de metales), que eran organizadas por acti--

vidad económica y colocaban a sus miembros en orden jerárquico, distribuidos en tres categorías: maestros, -- compañero y aprendices. Los compañeros buscaban llegar al lugar de los maestros, pero éstos hacían lo posible por evitarlo y se mantenían al igual que los aprendices bajo una extrema dependencia del maestro. El compañero no era un siervo del maestro más el aprendiz sí lo era, aunque el compañero le debía lealtad.

- Ya en el sistema de las manufacturas, (Capitalismo, surgieron destellos desde el siglo XVI pero se produjeron sus bases primordiales a fines del siglo XIX y principios del XX), el soberano de la región concedía por acto solemne, el monopolio de determinada actividad a cierta organización. Dentro de la manufactura, existían los -- trabajadores, esto es, aquellos que trabajaban en beneficio de los empresarios. Más ahí ya aparecen los primeros signos del contrato individual de trabajo, porque el servicio era ejecutado contra el pago de la remuneración. Más no se puede hablar del contrato individual de trabajo por que el trabajador no tenía derecho de discutir y combinar con el empresario las condiciones del -- servicio, su libertad quedaba adscrita al derecho de -- adherirse o no a los reglamentos administrativos, expresamente establecidos por el rey o soberano en el acto de la autorización concedida para el funcionamiento de la empresa. De todas formas sigue habiendo esclavitud.

El advenimiento de las ideas liberales e individualistas trajo para el trabajador, el dogma de la autonomía de voluntad. Puede entonces el trabajador aceptar, rechazar o proponer condiciones de trabajo. Nació así, un

contrato de trabajo, que es el resultado de una larga - evolución sufrida por la relación de trabajo. El contrato de trabajo sólo apareció en las sociedades modernas cuando el obrero tuvo libertad suficiente para discutir las cláusulas que presiden la prestación del servicio.

- Ahora se vive la tesis de la protección del obrero por el estado bajo 4 teorías:

- de dependencia económica,
- de dependencia técnica,
- de dependencia personal o jerárquica, y,
- de dependencia social.

Y ya sean todas juntas o cada una por separadas de las cuatro teorías mencionadas, lo cierto es que el trabajador sigue siendo esclavo de algo o de alguien y no tiene la libertad necesaria para poder brindar un adecuado servicio que analizaremos y propondremos en el presente trabajo.

Ya Marx hace una comparación de las cuatro condiciones de trabajo en donde lo importante se desarrolla en la venta de la fuerza del trabajo para la elaboración del producto.

1.3.- DIFERENTES ENFOQUES DEL SERVICIO EN LA HISTORIA

En esta parte del estudio resaltaré aquellos pasajes de la historia en las que el servicio fué para el desarrollo de los pueblos algo ventajoso, siendo más completo y perfecto. Algo más,

que como se verá en dichos ejemplos, era inmaterial o representado en alguna forma física que les ayudaban a complementar su desarrollo.

Así vemos, por ejemplo, los antiguos arquitectos trataban solamente de protegerse del viento y la lluvia, ahora se pretende que las construcciones den además tranquilidad y cuenten además con un aspecto agradable. También los antiguos guerreros luchaban por defenderse, después se convierten en terriblemente belicosos por excelencia.

Los fenicios surgen como los primeros grandes comerciantes del mundo; durante esta época las embarcaciones llevaban por las costas del Mediterráneo mercadería de todas las naciones e ideas civilizadoras. A los fenicios se les considera sabios, prudentes y humanos porque prefirieron hacerse ricos mediante la compra y venta y no arrebatando los bienes de sus semejantes. Procuraban siempre proveer de cosas útiles a los demás países. Porque cuando llevaban productos para comerciar también llevaban ideas. Los pueblos se esfuerzan por imitar y mejorar los artículos que les llegan de países lejanos: se crean nuevas industrias, se expanden conocimientos, se fomentan los viajes y los hombres se conocen mejor.

También encontramos servicio en la Ley de Moisés concerniente a tres cosas: a Dios, a su Pueblo y a su Ley. Si se tiene un sólo conductor (servicio) se confiere una gran ventaja sobre aquellos mezclados y desunidos.

En alguna ocasión nos hemos puesto a pensar ¿cómo surgió durante la Guerra de Troya, en el relato de Homero, la forma en que Ulises se valió para que los que sitiaban la ciudad pudieran -

entrar en ella? Encontraremos por ejemplo, que el servicio y el beneficio que se obtuvo con la implicación de la creación misma del caballo de madera resultó invaluable.

O así como aquel Partenón construido en Nashville, Tennessee, E.U., es idéntico al Partenón de Atenas, sin embargo algo le falta: la pátina del tiempo, cierta tonalidad del cielo, el ambiente de la Acrópolis, el espíritu de Grecia, algo que se siente, que no se sabe qué es, pero que resulta esencial. Así, de igual forma, pueden existir numerosas empresas que tengan el mismo giro, el mismo número de empleados, la misma estructura organizacional y sin embargo son diferentes. Esta diferencia radicará en el servicio que ofrecen y cómo lo den.

Algunas empresas se hacen importantes porque luchan y conquistan a otras más débiles, gobernándolas con crueldad o con bondad. Otras alcanzan su importancia por su riqueza o en cosas de otra índole pero igualmente valiosas. Y otras son importantes por el personal que las forman.

La facultad de pensar es el más alto poder humano y las empresas siempre deben tener empleados pensadores. Y así como son los pensadores y los pensamientos de los judíos los que hacen de ellos un gran pueblo, igualmente lo deben de ser para aquellas empresas que actúan con inteligencia.

II.- ANALISIS DE DETERMINANTES

II.1.- PSICOLOGICAS

En relación a las diferencias individuales de conducta encontramos que en "La República" de Platón no hay dos personas --- iguales. Posteriormente es respaldado por Francis Galton y Carlos Darwin, quienes son los formuladores de la actual Psicología Diferencial, la cual nos habla sobre diferencias individuales y grupales señalando que éstas se dan por la herencia, en el físico, edad, sexo, raza y cultura. Para este estudio, se extrajeron tres rasgos y factores más por considerarlos los de más extenso desarrollo en relación con la conducta ocupacional como lo son las aptitudes, intereses y personalidad. Estos --- tres rasgos nos ayudarán a realizar un breve y conciso análisis de las determinantes psicológicas que deben considerar en el individuo vendedor del servicio.

Aptitudes. "Estas son aquellas conductas específicas, factorealmente unitarias que facilitan el aprendizaje de una tarea y que son relativamente constantes en el tiempo" (6). Se dice -- que una persona es apta entonces, cuando por esencia cuenta -- con determinados elementos que le facilitan el desarrollo de -- la ocupación.

Entre los factores que encontramos para que sea totalmente apto, tenemos a la perseverancia y voluntad en factores más generales. Después vienen el entendimiento verbal, rapidez perceptual, fluidez de palabra, memoria e inducción en un grupo de -- factores menores.

(6) H. Osipow, Samuel; "Teoría sobre la Elección de Carreras"; Edit. Trillas; México, 1979; 3ra. Edición; p. 47.

Por lo tanto, para un prestador de servicio o para quien va a contratar a determinado prestador, debe de conocer realmente - que es totalmente apto, que además de que se le facilitan el - manejo de las funciones, reúne una serie de requisitos que lo hacen elevarse a un 100% de aptitud.

Intereses. Strong los resumía de la siguiente forma: "el interés está presente cuando tenemos conciencia de un objeto o disposición hacia el objeto.

Nos gusta el objeto cuando estamos preparados para reaccionar-hacia él; nos disgusta cuando queremos alejarnos de él" (7).

Encontramos entonces que cuando existen intereses, éstos son - considerados como tendencias o disposición hacia la búsqueda - de una respuesta y que los podemos considerar como variables - motivacionales. Hay que contratar a aquellas personas que tengan un verdadero interés por el servicio, que realmente exista en él un motivador especial, que lo hagan que no pretenda otra cosa que la satisfacción inherente de las necesidades del ---- cliente, del prestador del servicio y de la misma empresa en-- cuanto al servicio.

Personalidad. Guilford en 1959 la definió como sigue: "la personalidad de un individuo es su pauta singular de rasgos" (8), - siendo el rasgo "cualquier modo distintivo, relativamente dura dero, por el cual un individuo difiere de otro" (9).

(7) O. Critch, John; "Psicología Vocacional"; Edit. Paidós; Buenos Aires -- 1974; 324 págs; 9a. Edición; p. 104.

(8) Ríos Szalay, Jorge; "Relaciones Públicas"; Edit. Trillas; México 1982; 143 págs; 3era. Edición; p. 45.

(9) Ríos Szalay, Jorge; "Relaciones Públicas"; Edit. Trillas; México, 1974; 143 págs; 3era. Edición; p. 45.

Este es otro de los aspectos que debe tener un servidor: ser - diferente a los demás. Y debe serlo en cada momento, en cada - decisión, en cada problemática, pues así como no existen dos - hombres iguales pues siempre tendrán la capacidad de resolver- diferentes problemas también de diferente forma, tampoco po- - drán existir dos soluciones iguales.

En resumen, deberemos de rechazar a aquellas personas que ten- gan cierta dependencia y que por lo mismo no puedan crecer. -- Asimismo, también rechazaremos a aquellas que tengan o presen- tan falta de información tanto de sí misma como del mundo de - trabajo. Tampoco deberemos de considerar a aquellos que tengan conflictos consigo mismos ya que esto provocaría errores en la toma de decisiones. Las que durante la selección de alternati- vas no presenten atracción hacia alguna de éstas o las que re- quieran de ayuda para su elección tampoco podrán ser aceptadas. Por último, rechazaremos las que presenten problemas de adapta- ción, de destreza e inmadurez.

Existe el supuesto de que las actividades ocupacionales se re- lacionan con las necesidades básicas y de que la elección ocu- pacional mejora a medida que la gente aumenta en la identifica- ción de sus necesidades y en el conocimiento del potencial que esa ocupación elegida ofrece para satisfacerlas. Así, Hoppock- sostuvo que "la satisfacción resulta del trabajo que gratifica las necesidades presentes o que promete gratificarlas en el fu- turo" (10). En el grado en que un servidor pueda encontrar un - trabajo que satisfaga sus necesidades principales, se encontra- rá satisfecho con él mismo.

(10) H. Osipow, Samuel; "Teoría Sobre la Elección de Carreras"; Edit. Tri- llas; México, 1979; 3era. Edición; p.82.

Parece entonces razonable, que si se postula a las necesidades como factores que intervienen en la relación ocupacional, la gratificación de esas necesidades estará directamente relacionada con la satisfacción en el trabajo y por ende, una alta productividad.

Por último, se presume que las necesidades psicológicas se relacionan con los deseos individuales de ocupar cierto puesto, en el cual se espera satisfacer las necesidades particulares.

II.2.- SOCIOLOGICAS

Un aspecto fundamental del servicio en una empresa es el impacto social que éste tiene.

Las opiniones que conforman los clientes actuales o potenciales nos sirven de guía para formar ciertas actividades de las organizaciones para plantear su desarrollo y crecimiento.

Philip Kloter comenta que la mercadotecnia tiene 2 aspectos - bajo los cuales se rige. Señala en su primer concepto que "la empresa parte de los productos y que las funciones de mercadotecnia como lo es la publicidad, desarrollo de los productos, servicios, ventas, etc., se deben de realizar en función de los productos o servicios con que ya cuenta ésta" (11). En México, algunas empresas utilizan este concepto como norma. - Un ejemplo de alguna empresa que lo utiliza es el de algunos Bancos. La Banca ya no puede regirse bajo conceptos obsoletos si es que pretende alcanzar su objetivo de servicio, siendo -

(11) Fridolin Utz, Arthur; "Ética Social"; 1er Tomo; Edit. Herder; México, 1964; p. 72.

por ello una de las grandes razones del mal funcionamiento de estos: le restan importancia al estudio de los clientes.

En un segundo concepto, Kotler señala que "las empresas deben poner atención en primer lugar en aquello que se refiere a conocer las necesidades de los clientes tanto actuales como potenciales" (12). Siendo esta idea la más cercana al concepto de mercadotecnia que me interesa manejar, pues se deben desarrollar los productos o servicios y demás funciones de la empresa considerando dichas necesidades, pero sin olvidar los objetivos institucionales.

Resumiendo, en lugar de intentar poner en el mercado lo que para nosotros es fácil de hacer, tenemos que descubrir mucho más acerca de lo que el cliente pretende consumir y del porqué; hay que aplicar más inteligentemente nuestra actividad a las personas, a sus deseos y necesidades además de a los productos.

Lo anterior tiene su fundamento en que los clientes reales -- son un importantísimo vehículo transmisor de la imagen de la organización.

Socialmente, un cliente satisfecho con el servicio que le --- presta una empresa, tendrá buena impresión acerca de la misma por lo que no tendrá inconveniente alguno en recomendarla. -- Por lo que respecta a clientes insatisfechos, éstos por lo general hablan más acerca de la empresa que los mismos clientes satisfechos, pues no esperan a que se les pregunte su opinión,

(12) Fridolin Utz, Arthur; "Ética Social"; 1er. Tomo; Edit. Herder; México, 1964; p. 73.

sino que retransmiten por iniciativa propia la mala opinión -- que les causó la empresa.

La Banca para el cliente es una empresa de Servicio y según és te será pues la publicidad que le dé.

Pero no todo depende del cliente, obviamente quien va a pres-- tar el servicio es quien al fin y al cabo va a vender. Este -- vendedor debe estar convencido de la tarea que se le ha enco-- mendado ya que ésta no es una función más en la Banca, sino -- una de las actividades más importantes. Las áreas que prestan-- servicio, son al fin y al cabo las que regulan la actividad y-- le dan vida a la Banca.

No puede ser cualquier persona quien preste éste servicio por-- el hecho de tener cierto grado de estudios, determinada edad-- o preparación, o mucho menos aquella que tenga adecuada presen-- tación. No, debe de estar convencida de la actividad de que va a realizar, capacitarse y adiestrarse, saber manejar cada si-- tuación de diferente manera y regirse bajo determinadas normas con la flexibilidad necesaria según la situación. Estar siem-- pre abierta al cambio, ser capaz de tomar decisiones por sí -- misma, socialmente debe ser bien aceptado, conocido entre la - sociedad por su gentileza y amabilidad, su atención y su buen-- juicio, su firmeza y autoridad. El hombre en todas las condi-- ciones de la vida es siempre hombre, poco conocedor de sí mis-- mo, sin formarse por lo común ideas bastantes claras, ni de la cualidad ni del alcance de sus fuerzas, creyéndose a veces más poderoso y a veces más débil de lo que es en realidad, pero -- siempre capaz de enfrentar retos que pongan en juego su destre-- za y habilidad para conseguir sus objetivos.

II.3.- ANTROPOLOGICAS

Es menester considerar la acción recíproca de la herencia y -- del ambiente en ciertos caracteres mentales. Lo que hace singular a la especie humana en la naturaleza es el cerebro. Este -- órgano es el asiento de las características del comportamiento que nos dan una calidad distintiva humana. El cerebro dicta la diferencia entre un individuo que siente un afán de servicio y otro que demuestra una inadecuada aceptación a prestar el mismo.

El cerebro es el instrumento principal de que se vale la naturaleza para sacar partido de la experiencia. En él se almacenan las impresiones que después serán utilizadas como guías -- del comportamiento.

Entonces pues, el cerebro humano es como un libro en blanco, -- en él se podrán registrar inmediatamente los acontecimientos -- sean o no importantes. Entonces la acción recíproca que se mencionaba al comienzo de éste inciso proporciona la base de la -- personalidad, la verdadera individualidad del ser humano.

La evolución en el hombre, es el proceso que combina la descendencia con el cambio hereditario. Esta evolución fué rápida y -- prácticamente se limita a un órgano clave: el cerebro.

Se determina que la evolución humana es la historia de la evolución de la capacidad para la cultura. El individuo no existe sólo, vive en una organización de la comunidad reproductora -- que llamaremos población, por lo que todo ser humano se ve --- afectado por su medio ambiente el cual en cierta forma influye en sus actuaciones.

No hay certeza de si una bacteria dada puede ser exactamente igual a otra, pero reafirmamos que no existen 2 personas iguales entre sí. Esto no se debe a que las personas tengan diferentes genes, puesto que todos los individuos de una especie poseen los mismos genes determinantes de una función dada. Así, todas las personas poseerán un gen que determina que los ojos tengan color, otro gen da lugar al número de dedos de la mano, etc., sin embargo, dichos genes pueden adoptar formas diversas que, finalmente, determinan su individualidad.

En la tierra existe pues una sola forma básica de vida. Pero - cada especie e incluso cada individuo, aplica ésta forma básica de modo distinto según sus propiedades.

Resumo entonces, que si genéticamente el hombre no puede ser controlable, más difícil será que se trate de dominar su mente, sus pensamientos. Dos no piensan igual y por lo tanto su toma de decisiones podrá tener un marco conceptual general pero --- que nunca sea rígido.

II.4.- ECONOMICAS

Uno de los problemas fundamentales en nuestro país lo constituye el de la mano de obra, es decir, la desocupación y subocupación principalmente. Abarcaré un tercer problema por considerarlo de conveniencia para el presente estudio: el de una identificación vocacional.

La desocupación es aquella población que estando en posibilidad de trabajar, no tiene una ocupación remunerada. Mientras - que la subocupación se refiere a niveles bajos de empleo. Ambos aspectos son de los principales problemas que actualmente-

confronta el país y que es necesario resolver si se quiere mejorar el nivel de vida.

Ahora bien, el tercer punto a considerar es el de una falta de identificación vocacional, el cual lo consideré dentro de las determinantes económicas pues si esta falta se presenta, se suele llegar a un conformismo en el desarrollo e impedir así el crecimiento de la economía del país. Se propone pues que la expansión educativa promueva la tasa de crecimiento global del Producto Nacional Bruto.

Si no existe la mano de obra calificada de nivel medio y superior, se carecerá entonces de líderes con desarrollo en los sectores económicos del país y por ende también deficiencias en la Banca. En ausencia de tales líderes para la planificación, la administración y la operación de la economía, el crecimiento económico se retrasará o se frenará por completo.

Haremos notar que las fuentes del crecimiento económico no son el crecimiento del capital financiero sino el del capital humano. Reitero pues que los Recursos Humanos de un país son responsables en gran medida de su desarrollo económico y social. Para hacer un uso efectivo máximo de los recursos, se deben orientar los sistemas educativos hacia los requerimientos y las aspiraciones del sector económico del país.

Sólo así, el recurso humano podrá solicitar una adecuada remuneración al servicio que presta y ésta por ende le será proporcionada por contribuir en gran escala al desarrollo de la empresa tanto en sí misma como para sus clientes. Por consecuencia, la capacidad de elegir por parte del cliente resulta grandemente reforzada por aquella esmerada atención de la que resulte objeto. George Katona dice "la necesidad básica de la

confronta el país y que es necesario resolver si se quiere mejorar el nivel de vida.

Ahora bien, el tercer punto a considerar es el de una falta de identificación vocacional, el cual lo consideré dentro de las determinantes económicas pues si esta falta se presenta, se suele llegar a un conformismo en el desarrollo e impedir así el crecimiento de la economía del país. Se propone pues que la expansión educativa promueva la tasa de crecimiento global del Producto Nacional Bruto.

Si no existe la mano de obra calificada de nivel medio y superior, se carecerá entonces de líderes con desarrollo en los sectores económicos del país y por ende también deficiencias en la Banca. En ausencia de tales líderes para la planificación, la administración y la operación de la economía, el crecimiento económico se retrasará o se frenará por completo.

Haremos notar que las fuentes del crecimiento económico no son el crecimiento del capital financiero sino el del capital humano. Reitero pues que los Recursos Humanos de un país son responsables en gran medida de su desarrollo económico y social. Para hacer un uso efectivo máximo de los recursos, se deben orientar los sistemas educativos hacia los requerimientos y las aspiraciones del sector económico del país.

Sólo así, el recurso humano podrá solicitar una adecuada remuneración al servicio que presta y ésta por ende le será proporcionada por contribuir en gran escala al desarrollo de la empresa tanto en sí misma como para sus clientes. Por consecuencia, la capacidad de elegir por parte del cliente resulta grandemente reforzada por aquella esmerada atención de la que resulte objeto. George Katona dice "la necesidad básica de la

psicología en la investigación económica consiste en la urgencia de descubrir y analizar las fuerzas que están detrás de los procesos económicos, las fuerzas económicas responsables de las acciones, las decisiones y las elecciones económicas... la economía sin psicología no ha logrado explicar procesos económicos importantes, y la psicología sin economía no tiene oportunidad de explicar algunos de los aspectos más comunes de la conducta humana" (13).

(13) Strumpel, Burkhard y M. Margan, James; "La Conducta Humana en las Relaciones Económicas"; Edit. Trillas, México, 1979, p. 153.

III.- RELACIONES HUMANAS

III.1.- ADMINISTRACION DE PERSONAL

Uno de los más notables adelantos en la Administración en el - Siglo XX es la creciente importancia de las relaciones laborales. Esta tendencia consiste en algo más que en el mero esfuerzo de tratar bien a los empleados; refleja una filosofía en la dirección de las actividades de las organizaciones de modo que todos los participantes no sólo hagan un trabajo bien hecho -- sino también obtengan de él satisfacciones. Esta tendencia nace de la necesidad básica de utilizar en forma efectiva los re cursos humanos.

En una organización en la que existen grandes conglomerados se presentarán problemas de dirección. Cuando los elementos de -- éstos grupos tratan de trabajar juntos para lograr fines específicos se producen complejidades de dirección, coordinación, - integración, control y comunicación. Manejaré entonces a la Ad ministración de Personal pues es el concepto que abarca todos- estos problemas.

Utilizaré el término de Administración de Personal para designar sólo una parte de la función total de las relaciones de la alta dirección con los empleados, o sea, aquella parte que tra ta de las relaciones de la organización hacia las personas como individuos; como son la contratación, el pago de nómina o - el adiestramiento y la capacitación por citar algunos.

Taylor señala ciertas responsabilidades tanto para la direc--- ción como para los trabajadores:

- " a) La Administración debe definir con precisión las tareas y trabajos; esto no debe relegarse a los traba-

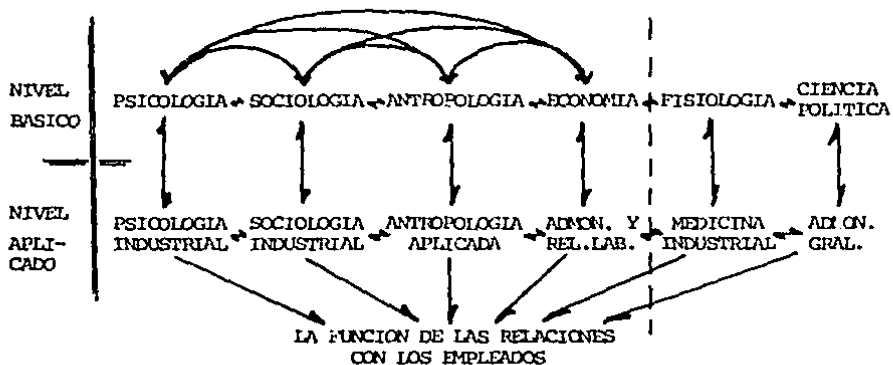
jadores;

- b) La Administración debe seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para el trabajo que deberá asignárseles; los trabajadores tienen aptitudes muy variadas;
- c) 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;
- d) La Administración debe pagar a sus trabajadores de acuerdo con su esfuerzo y su producción, según normas establecidas por la dirección" (14).

Las Relaciones Humanas las defino como una manera de administrar que recalca los valores de entender a la gente y sus interrelaciones en las situaciones de trabajo. La evolución de ésta manera de administrar es una parte importante de la historia de las relaciones humanas. Una historia que actualmente nos señala que la presente etapa es de una creciente madurez en el entendimiento y aplicación de la ciencia del comportamiento a los problemas de la administración del personal en las organizaciones complejas.

A continuación detallaré un cuadro y su interrelación de aquellas disciplinas que benefician las relaciones con los empleados aumentando su conocimiento, comprensión y entendimiento del mismo:

(14) Taylor, Frederick W.; "Administración de Personal"; Fondo de Cultura Económica; México, 1979; 1era. Edición; 823 págs.; p. 24.



Al encontrarse de ésta forma, estas disciplinas llegan a estar más unidas y sus objetivos llegan a ser comunes. Para poder conocer cómo se va a desarrollar el servidor, es necesario conocerlo a través de estas disciplinas, las cuales se complementan una de la otra pues al ser éstas, ciencias del comportamiento tendremos un conocimiento sobre las relaciones con los empleados, y qué tan apto resulta un elemento para seleccionarlo como servidor.

Ahora bien, mencionaré la satisfacción en el trabajo como la -- principal preocupación de todo ejecutivo y por ende de toda organización. Para que un servidor se encuentre realmente satisfecho por la labor que está desempeñando deberá de conjugar diversos aspectos como:

- cualidades no profesionales: aquellas que vayan ligadas-

intrínsecamente a la persona como lo puede ser su desenvolvimiento, su oportunismo, sus costumbres y su facilidad en la toma de decisiones;

- requisitos técnicos: que principalmente serán aquellos que hayan ganado a través de experiencias previas y que le ayuden a administrar sus esfuerzos, o sea, centrar su especialización en la destreza, técnicas y procedimientos que requieran conocimientos previos;
- entrenamiento y educación formales: exigiendo grados -- académicos especiales para un servidor pues esto además le ayudará a lograr una carrera escalafonaria más rápida y segura además de conveniente para la empresa;
- personalidad y temperamento: pues rasgos como honradez, integridad, capacidad para actuar decididamente y con buen juicio y facilidad para razonar y persuadir, colocarán al servidor a niveles muy semejantes que el ejecutivo y con buenas ventajas sobre los demás trabajadores de la empresa.

De este modo, el trabajo sirve para definir un papel tanto dentro de la organización para la cual uno trabaja como dentro de la comunidad. El trabajo en nuestra sociedad significa esencialmente trabajar para una organización: generalmente una compañía o una sociedad anónima o en la misma Banca. Pero, cualquiera de éstas tres son una abstracción. El corazón de la relación de empleo debe encontrarse en el hecho de que en realidad la gente trabaja para otra persona.

Ahora bien, antes de que el área de personal pueda organizar -

inteligentemente sus funciones de reclutamiento, selección y contratación, se necesitan políticas adecuadas respecto a los recursos humanos. Deben de ser políticas que vayan ligadas al recurso humano que se desea y que deben de contestar preguntas como:

1. ¿Debe la empresa contratar gente solamente para las vacantes actuales o debe contratar talentos potenciales para las necesidades a largo plazo?
2. ¿Qué debe hacerse con los empleados que se están volviendo obsoletos?
3. ¿Se beneficia más la compañía con exámenes escritos o fáciles a los solicitantes?
4. ¿Desea la organización contratar solamente a los mejores candidatos para cada necesidad o pueden establecerse normas menos rigurosas sin correr riesgos indebidos?
5. ¿El entrenamiento puede suplir las deficiencias en la fuerza de trabajo disponible?

Estas y otras muchas preguntas se deben cuestionar para establecer políticas que nos lleven a la selección de candidatos que se identifiquen con la empresa. El objeto de esto es tener suficientes empleados con la experiencia exacta en el momento y en el lugar exactos. Puesto que el potencial humano es un factor de alto costo. Para la mayor parte de las compañías es importante evitar tanto un exceso como un defecto de la misma.

Es importante pues, el pronóstico de las necesidades de recursos humanos porque esto es una forma de planeación administrativa. Un amplio enfoque incluiría no sólo el desarrollo del servidor, esquemas de reemplazo y planeación de la organización, sino también un análisis de los objetivos de la Banca y la administración de un inventario flexible de los recursos humanos existentes.

III.2.- TEORIAS X Y Y DE MCGREGOR

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas --- ideas sobre la naturaleza y conductas humanas. La finalidad --- pues, de realizar un estudio de estas teorías es la de conocer qué es lo que debe de saber el ejecutivo del servidor y la forma en que éste toma su trabajo y la importancia intrínseca del mismo.

Detallaré los puntos primordiales de cada una y al final describiré cual de cada uno de ellos se apega más a mi concepto de -- servidor:

TEORIA X.

- 1.- "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evita siempre que pueda". (15)

A mi juicio una de las cualidades del servidor debe de ser su -- afán y deseo de servir y de ayudar, por lo que se sentirá complacido por la labor que realiza, haciéndola con gusto y satisfacción.

(15) McGregor, Douglas; "El Aspecto Humano de las Empresas"; Edit. Diana; México, 1985; Ilava. Impresión; 237 págs.; p.43 y 44.

- 2.- "Debido a la tendencia humana de rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización". (16)

En mi opinión el servidor no rehuye al trabajo, lo hace porque está consciente de su necesidad y presta una perfecta integración para éste. No le gusta que se le controle ni que le amenazen pues su respuesta puede resultar negativa y afectar su desenvolvimiento.

- 3.- "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad". (17)

En lo personal no considero al servidor dentro de la mediocridad de las masas. El servidor sabe de sus responsabilidades y aunque también desea seguridad sabe que ésta la obtiene a través de un desempeño de su actividad serio y ambicioso, que no busca una simple respuesta, sino una razón a esa respuesta.

TEORIA Y

- 1.- "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso". (18)

Esencialmente al servidor no le disgusta trabajar, ciertamente lo realizará con el profesionalismo debido, constituyendo así -

(16) McGregor, Douglas; Idem.

(17) McGregor, Douglas; Idem.

(18) McGregor, Douglas; "El Aspecto Humano de las Empresas"; Edit. Diana; -- México; llava. Impresión, 1985; 237 págs.; p. 57 y 58.

una fuente de satisfacción pues la debe realizar voluntariamente.

- 2.- "El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete". (19)

Aunque en determinado momento sí debe de existir cierto control hacia el servidor, él sabe del compromiso que representa la empresa y por lo tanto debe de procurarse una autodirección y un autocontrol que le sirvan como retroalimentación para mejorar su desempeño.

- 3.- "Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro". (20)

De las más importantes compensaciones que tiene el servidor, - por ejemplo, la satisfacción de aquellas necesidades de la personalidad y realización de sí mismo pues pueden ser producto directo del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

- 4.- "El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades". (21)

Un servidor se habituará a cada circunstancia que se le presen-

(19) McGregor, Douglas, Idem.

(20) McGregor, Douglas, Idem.

(21) McGregor, Douglas, Idem.

te, por eso debe de ser flexible, pues así asimilará nuevas -- responsabilidades encontrando retos significativos para un mejor desempeño.

Encontramos pues, que Douglas McGregor parece haber encontrado en su Teoría Y el prototipo del servidor. A aquellos aspectos que muchas organizaciones dicen aceptar pero que realmente al ponerlos en práctica no lo ejercen como es debido, ya sea por la naturaleza del puesto ó por sus funciones. Lo cierto es que el servidor debe de salir de este aspecto y encasillarse en la Teoría Y que nos señala McGregor.

Es así como el servidor busca la integración de sus intereses-particulares con los objetivos de la organización.

III.3.- DESARROLLO DE PERSONAL

Ninguna organización puede pasar por alto por mucho tiempo las necesidades educacionales y de entrenamiento de sus empleados. Incluso la más cuidadosa selección no elimina la necesidad de capacitar, pues la gente no está moldeada a especificaciones y ocurren cambios en los procesos de la organización, en la técnica y en lo humano. En diferentes grados los individuos en -- las organizaciones reconocen los beneficios personales inherentes a la educación y al entrenamiento. La motivación para ---- aprender está enraizada profundamente en la personalidad humana y en nuestra sociedad.

Sin embargo, los empleados a menudo esperan e incluso exigen -- experiencias de desarrollo en sus empleos.

Los empleados dentro de una organización, pero especialmente -- los servidores deben contar con el llamado "Plan de Carrera", - éste es una forma de abrirles y señalarles el camino a seguir y que implícitamente les motivará en la realización de su trabajo.

Mientras que el desarrollo del empleado en la estructura escalafonaria se presenta en la organización, se requerirá de un estudio que abarque y cubra la evaluación del desempeño, la orientación, la asesoría, la motivación y la movilidad en la organización.

Ahora bien, para determinar que el servidor realmente se encuentra preparado por comenzar su carrera ascendente, se deberán de salvar 3 obstáculos:

- Conjeturas erróneas: El tomar la opinión o juicio personal como el mejor o el desagradado que le presenta al jefe o superior de verse involucrado profundamente con su subordinado prefiriendo el secreto de éstas opiniones.
- Obstrucciones psicológicas: Según sean las características psicológicas de los superiores, le pueden facilitar o impedir el proceso de apreciación independientemente del sistema que use; y,
- Fallas técnicas: Las principales dificultades técnicas en la apreciación de la actuación las encontramos en el problema del criterio, pues dependiendo de éste modelo de actuación y bajo el cual comparará su desempeño puede resultar ambigüo y las distorsiones que reducen la validez de los resultados pues pueden presentarse prejuicios y errores al hacer las evaluaciones.

Habremos entonces de procurar, evitar todo tipo de anomalías - al evaluar al servidor, pues su desempeño no se ha de traducir objetivamente, al contrario, ésta revisión será bajo aspectos-subjetivos pero, procurando ser lo más objetivo posible.

III.4.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una breve definición de lo que es el proceso administrativo es la que señalo a continuación: "es un continuo inseparable en el que cada parte, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente". (22)

Entonces no podemos seccionar al proceso administrativo, pues cada una de sus etapas la complementaremos con otra. Pues así como al crear una empresa hay que planear, integrar y organizar, al elaborar sus políticas se debe de cumplir así mismo o al determinar las funciones de un puesto. Desde lo general hasta lo particular, el proceso administrativo es aplicable en su totalidad.

De entre diversas formas en que se divide el proceso administrativo, tomaré para el presente seminario de investigación la clasificación que hace Agustín Reyes Ponce señalando la importancia de cada uno de ellos en el servicio o para el servidor.

a) PREVISION

Este elemento nos señala la determinación que desea lograr el servidor y las condiciones bajo las cuales se encaminará.

El servidor deberá de tener bien fijados los objetivos que-

(22) Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas"; Edit. Limusa, Wiley S.A.; México, Ira. Parte; 189 págs.; p.57.

pretende alcanzar. Estos, aún y cuando se fijen hacia un futuro incierto deberán de ser precisos y descansar más bien en experiencias previas que en opiniones subjetivas. Deben de estar integrados el del servidor como el de la empresa - buscando la satisfacción de los mismos, así como el de ---- quien lo solicita.

Además, es necesario conocer los factores tanto positivos - como negativos que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera el logro de estos objetivos: los inconvenientes o restricciones por parte de la empresa las diferentes solicitudes de servicio y las formas en que estos se presentan. Para ello habrá que coordinar distintos medios en diversos -- cursos alternativos de acción que le permita elegir en su momento el más adecuado.

b) PLANEACION

A través de este paso podremos primero, señalar la serie de actividades que nos ayudarán a lograr nuestro objetivo y, - segundo, comparar a través del control qué tanto se avanzó. Más que otra cosa la planeación le servirá al servidor (vál gase la redundancia) para conocer el marco teórico sobre el cual se regirá, permitiéndole ciertas adaptaciones, cierta flexibilidad en cada uno de sus casos.

El servidor podrá fijar sus planes siempre y cuando se adecúen éstos a las políticas del organismo social.

Para una mejor planeación, continuamente el servidor se deberá de preguntar: ¿Qué se puede eliminar? ¿Qué se puede -- cambiar? ¿Qué se puede redistribuir? ¿Qué operaciones se -- pueden mejorar? También las conocidas "qué, quién, dónde, - cuando, cómo y porqué" nos ayudarán a encontrar cambios y -

mejoras factibles, de gran valor.

c) ORGANIZACION

El servidor no puede ser un improvisado. Terry señala que la organización "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (23)

O sea, el servidor debe de estructurar sus funciones y sus políticas aún cuando éstas deban de regirse bajo la normatividad de la empresa. La importancia de la organización para el servidor es que será ésta quien determine como se va hacer.

El principio de la unidad de mando para la organización es el de que "para cada función debe existir un sólo jefe" y el principio del equilibrio de dirección-control que nos señala que "a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando". Son los principios de organización más importantes para el servidor, pues él deberá de ser el único responsable de sus actividades y además, el único en implantar los controles adecuados que crea necesario para su mejor desarrollo.

d) INTEGRACION

El servidor articulará los elementos materiales que la organización y la planeación le señalan como necesarios para adecuar así su funcionamiento dentro de la organiza---

(23) Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas"; Edit. Limusa --- Wiley, S. A.; México, 2a. Parte; 392 págs.; p. 211.

ción. La integración se basará en que los hombres que desempeñen la función de servidores serán siempre aquellos que reúnan los requisitos para desempeñarla adecuadamente. Se adaptarán los hombres a las funciones y las funciones a los hombres posteriormente, debido en forma primordial a la flexibilidad que existe en los servidores.

e) DIRECCION

Es el elemento de la administración con el cual el servidor logrará la realización efectiva de todo lo planeado - ejercida a base de decisiones. El servidor será un director pues él ejecutará la función de guiar y vigilar que - sus decisiones se adecúen a su responsabilidad y así obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su función, su unidad y su interés. El servidor - pues, como buen "dirigente" de sus propias funciones deberá de tener autoridad para su toma de decisiones y nuevos planteamientos, ser un buen comunicador con quienes ejerza sus funciones y además, un buen supervisor ejercitando una revisión de sus políticas y objetivos.

f) CONTROL

Maddock señala que el control es "la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (24)

El servidor deberá de ser su mejor crítico junto al personal mismo a quien le presta su servicio y así saber hasta dónde se cumplieron sus objetivos y qué contingencias se presentaron, la importancia de éstas y hasta qué punto -- fueron capaces de evitar el logro de éstos.

(24) Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas"; Edit. Limusa --- Wiley, S.A.; México 2a. Parte; 392 págs.; p. 355.

Aún cuando exista control teóricamente al final del proceso administrativo, éste deberá de ser operado en todas -- sus faces: organización, integración, dirección, etc.

El servidor mejor que cualquier otro, sabrá lo que necesita (sin olvidar claro está, la opinión de la gente que de una u otra forma participan con él) y la forma en que pueda someter a cambio aquellas operaciones que así lo requieran.

A través del control conocerá qué tanto puede demorarse o qué tanto se ha perdido o dejado de obtener.

Un buen servidor será aquel que haga del control su principal herramienta de trabajo.

IV.- ANALISIS DE PRIORIDADES

IV.1.- LA BANCA, UNA EMPRESA DE SERVICIO

Toda sociedad tiene una organización económica, con la que pretende satisfacer las necesidades de sus miembros, mediante el uso de los recursos limitados que posee. Esa organización es determinada no solamente por los recursos y necesidades, sino también por la filosofía del pueblo y de sus gobernantes y con base en las experiencias y teorías prevaletes para alcanzar determinados fines económicos.

En términos generales, se puede decir que cada sistema adquiere sus características conforme su régimen de propiedad; las formas de fijación de los precios y quienes disfrutan de las utilidades; y, la libertad de participación individual en la actividad económica. Existen diversos tipos de sistemas, varias combinaciones de ellos y surgirán nuevas formas. Los principales sistemas, encontramos entre otros de nuestra época, el socialismo y el capitalismo.

El socialismo es aquel que pretende crear una sociedad sin clases, por medio de la transferencia de la propiedad privada a la propiedad socialista de los medios de producción y sustituye a la libre empresa y el afán de lucro por la población central estatal.

El capitalismo es aquel en el que existe la propiedad privada, la libertad económica y el afán de lucro como objetivo de la misma. "Bajo el capitalismo la propiedad privada de los medios de producción corresponde a un conjunto de individuos, mientras otro realiza el trabajo. Podemos decir por lo tanto, que la compra-venta de la fuerza de trabajo es la di-

ferencia específica del capitalismo". (25)

Así pues, México se encuentra inmerso en el sistema capitalista, que a su vez se subdivide, encontrándonos en un subtipo - de economía mixta.

Existen numerosas definiciones acerca de lo que es la Banca, recientemente denominada Sociedad Nacional de Crédito y que - entre otros conceptos tenemos el de Luis Muñoz que nos señala que la Banca "no es otra cosa que el ejercicio profesional y - empresario por cuenta propia y por cuenta de otros negocios - de dinero y títulos valores". (26) No obstante, encuentro otro criterio que señala que "el comerciante que toma dinero de -- quien lo tiene disponible y lo da al que lo necesita lucrando se con interés mediano entre la oferta y la demanda es un banquero". (27)

Vemos que entre esta diversidad de definiciones y entre otras muchas no mencionadas, todas omiten el concepto de servicio. - Reducen la función bancaria autores como Kock, Arcángeli, --- Wagner, Ferraris, La Lumia, Escarra, etc., al simple manejo - de capitales y se olvidan que es una empresa que presta un -- servicio y que para ello fué creada.

La Banca entonces, es una empresa que tiene una gran diversidad de objetivos y que todos ellos los va a canalizar a través del servicio y de la forma en que éste se presta va a ser el logro de éstos.

(25) Gómez González, Arelly; "El Régimen Laboral de los Trabajadores Bancarios"; Edit. Porrúa, S.A.; México; 154 págs.; p.10.

(26) Muñoz, Luis; "Derecho Bancario Mexicano"; Edit. Cárdenas; México; 1a. Edición; 531 págs.; p.54.

(27) Muñoz, Luis; Idem. p. 55.

Es por ello, que el presente estudio, primordialmente se encauza hacia esta empresa, pues así como diversos autores omiten mencionar su finalidad como servidora, el público en general no lo ignora pero coadyuva a la automatización del servidor, dejando a un lado su autonomía y su interdependencia. -- Por lo anterior, con el presente seminario de investigación, busco levantar la decaída imagen del servidor y darle así el valor que merece.

IV.2.- OTROS ELEMENTOS Y EL SERVICIO EN LA BANCA

Corresponde al Banco de México desempeñar las siguientes funciones: 1.- Regular la emisión y circulación de la moneda y los cambios sobre el exterior; 2.- Operar como banco de reserva con las instituciones a él asociadas y fungir respecto a éstas como cámara de compensación; 3.- Constituir y manejar las reservas que se requieran para los objetos antes mencionados; 4.- Revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria, en cuanto afecten a los indicados fines; 5.- Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito externo o interno y en la emisión y atención de empréstitos públicos y encargarse del servicio de tesorería del propio Gobierno; 6.- Participar en representación del Gobierno y con la Garantía del mismo, en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Desarrollo, así como -- operar con estos organismos.

En general, las Sociedades Nacionales de Crédito podrán realizar las siguientes operaciones: 1.- Suscribir o colocar obligaciones emitidas por terceros, presentando o no su garantía por amortizaciones e intereses; 2.- Actuar como representante común de obligacionistas; 3.- Hacer servicio de caja y tesorería; 4.- Mantener en cartera, comprar, vender y en general --

operar con valores y efectos de cualquier clase; 5.- Recibir en depósito valores y efectos de comercio; 6.- Efectuar operaciones con divisas; 7.- Conceder préstamos con garantía de documentos mercantiles que provengan de operaciones de compra-venta de mercancías en abonos; 8.- Otorgar préstamos y créditos para la adquisición de bienes de consumos duradero; 9.- Conceder préstamos de habilitación o avío y refaccionarios; - 10.- Con base en créditos concedidos, otorgar aceptaciones y endosar y avalar títulos de crédito, para documentar y realizar las operaciones que autoriza la ley, sujetándose a los límites y prohibiciones que la misma establece; 11.- Efectuar las operaciones necesarias para llevar a cabo los cometidos de financiación de la producción y de colocación de capitales a que están dedicados.

Todas las funciones mencionadas anteriormente y muchas otras forman parte de la actividad diaria realizada por los empleados de un banco. Tanto las de Banco de México en particular - como las de las demás Sociedades Nacionales de Crédito forman parte dentro de sus primordiales actividades. Todas ellas nos van a llevar a la finalidad de nuestro estudio precisamente: - brindar un buen servicio. Puede sonar simple y repetitivo pero al fin y al cabo para ello fueron creadas, entonces, es -- así como se vislumbra que el servicio es una tarea mucho más-compleja de lo que parece.

Por ejemplo, para otorgar préstamos o recibir en depósito valores, el servidor además de llevar a cabo funciones descritas previamente en su perfil del puesto estará llevando a cabo la tarea de dar un buen servicio, esto es, estará vendiendo un "producto" a un cliente de quien va a depender el seguir haciendo uso de éste y de su forma de recomendarlo. Este

servidor no deberá atenerse a desarrollar sus funciones de forma rígida, esto es, además de ello, deberá lograr que el cliente se encuentre satisfecho por la atención que se le brinda: un cordial saludo, una excusa razonable por determinado error o retraso, un comentario oportuno, además de hacerle sentir al cliente lo importante que es él para la Institución. Todo ello aunado a la rapidez y fluidez en el desarrollo de sus funciones y si a esto le sumamos la improvisación que debe tener, encontraremos en el servidor al vendedor y captador de recursos ideal para una Sociedad Nacional de Crédito.

Con lo anterior, no pretendo llenar las áreas de servicios con charlatanes, por lo que la selección de este tipo de empleados deberá de ser rigurosa y realmente conocer así quienes en determinado momento sabrán tomar la acción con debido profesionalismo.

No pretendo realizar un "Manual del Servidor" bajo el cual habrá de regirse totalmente. No. Tampoco que se le tome como un empleado enfocado hacia lo sociable. La intención del presente trabajo de investigación es: darle al servidor ciertas herramientas bajo las cuales ha de regirse, pero al mismo tiempo, una libertad en su accionar, una flexibilidad en su toma de decisiones y evitarle también así, una rigidez.

El servidor deberá de ser un profesional, más no un profesionalista. Profesionalista lo será, pues desarrollará sus actividades y cumplirá con los objetivos. Pero no quedará ahí, será un profesional, pues además de llevarlo a cabo lo mejor posible y conscientemente de la responsabilidad que le compete, buscará una mutua satisfacción y su desarrollo.

No minimizo las otras funciones, pero si a éstas no les añá-

de el buen servicio, será como si no las hubiera hecho: el - cliente terminará cambiando de institución y la imagen así - se irá perdiendo. Por lo tanto, el servicio no puede olvidar se.

IV.3.- CARENCIAS Y VENTAJAS DEL SERVICIO

Realmente encontrar carencias en el servidor o en el servi-- cio que se presta después del estudio realizado es difícil.- Difícil porque si se lleva a cabo como se ha señalado mostra rá grandes adelantos. Más bien las carencias las encontrare-- mos en la organización que presta ese servicio.

El grave problema para hallar a nuestro servidor puede ser:

- que se burocratice en demasía la selección de éste, - pues la dificultad para encontrarlo será mayúscula. - La mejor respuesta a esto será, la de un curso previo en el que se concientice a los mejores candidatos de-- su responsabilidad e integrarlos al equipo de la ban-- ca con una plena identificación.

Entre otros problemas tenemos:

- que se desvfe el enfoque que se pretende del servidor hacia conceptos negativos para la organización;
- que el cliente no tome con "agrado" éste cambio;
- que no exista un plan de carrera para el servidor por lo que éste podría impacientarse ante la falta de desarrollo;

- falta de aceptación total o parcial por parte de sus superiores.

Más bien, lo que encontraremos en el presente estudio del -- servicio son ventajas y éstas son innumerables y que detallo a continuación:

- se ganará en imagen que posteriormente se traducirá - en clientes;
- se realizará un trabajo con el cual se sienta contento y haga sentir contento al cliente;
- se realizará en forma rápida pero sin automatizar al servidor;
- el servidor se encontrará más agusto en su trabajo -- sin sentir la necesidad de buscar otro;
- se cumplirán los objetivos en forma eficiente;
- se creará un clima de trabajo confortable;
- el servidor se sentirá satisfecho de sus resultados - y procurará mejorarlos continuamente;
- el banco crecerá en operaciones y por lo tanto en captación;
- no perderán ni el servidor ni el cliente (y tampoco - la banca) su aspecto humano;
- no se caerá en una intransigencia;

- se estará abierto a propuestas que ayuden al cambio;
- el cliente tendrá en el servidor a un amigo;
- el cliente se sentirá contento y tranquilo con la seguridad de que se le dará un adecuado manejo a su inversión.

IV.4.- IMPORTANCIA DEL SERVICIO

Este inciso se encuentra respaldado por el anterior, pues conociendo sus ventajas podremos determinar así su importancia dentro de la banca.

Sin restarle importancia a las funciones que realizan los empleados de un banco en general, el servidor deberá distinguirse de aquellos, por que será flexible y "libre" en su accionar, no será rígido en su toma de decisiones, será hábil en el manejo de sus relaciones interpersonales y sabrá adecuar cada decisión para determinada situación.

La importancia es mayúscula si se considera que a través del servicio que se brinde será la imagen que el cliente conserve del banco por ende de la captación que éste pueda tener.

Si se considera que a través del servidor conoceremos quiénes es el banco, cómo es el banco, y qué seguridad tenemos de llevar a cabo un trato con esta institución, sabremos que la banca no puede prestar un simple servicio, más aún si aunado a esto encontramos que es una empresa creada para servir y a través de la forma en que brinde éste, será la trascendencia que tenga en la sociedad y que de ello dependerá su futuro.

Concluyo entonces, que el servidor tendrá duplicidad de fun-

ciones: primero por que habrá de realizar sus actividades -- como lo señala su perfil del puesto y segundo, porque además deberá de ser un buen servidor, pues de no serlo, no se encontrará en condiciones de llevar a cabo esa responsabilidad. El servidor será pues, determinante para una Institución bancaria.

V.- LA ORGANIZACION BANCARIA EN MATERIA DE PERSONAL

V.1.- ROL

Todo servidor debe ser una persona entrenada y preparada para resolver problemas dentro de su área de servicio, puesto que se enfrenta a una serie de pasos que le plantean sus clientes, si ejerce libremente, o que se le presentan en una organización donde labora, o que son suscitados por su propia curiosidad y el interés de perfeccionarse. De todos modos, debe buscar soluciones a muchos enigmas, aquellos permitirán tomar decisiones favorables, ya sea para él o para sus clientes.

Ahora bien, todos sabemos lo que significa el rol o papel que desempeñamos en nuestra vida y que puede ser emulado al que representa un actor en una obra de teatro. Este asume temporalmente la personalidad y el comportamiento de un carácter ficticio y desempeña su parte en la representación como si -- fuese a sí mismo a quien está representando. El concepto de rol social es diferente al del rol dramático. La diferencia está en que el rol social la persona se representa a sí misma. El rol social no es ficticio ni temporal; se ha aprendido en la vida y se desempeña en los diferentes grupos en que participa la persona, viniendo a ser una parte de la personalidad del individuo.

No debemos pensar que la persona asume sencillamente el rol por algún tiempo y luego se desentiende de él. Cada persona tiene diversos roles, pero están entretrejidados y profundamente afincados en sus habituales maneras de pensar y de obrar. El individuo es simultáneamente actor y miembro en las agrupaciones básicas de la sociedad. Se espera que durante toda su vida represente su parte como miembro de la sociedad y esto es-

lo que hace al representar sus roles. Bajo este marco, veremos que el servidor en su rol determinado en su empresa, existe como parte de un conjunto de conductas que deben ser ejecutadas.

Definiré ante todo lo que es el rol. El rol es "el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de una organización". (28)

Por ejemplo, la tarea de un cajero de un banco (servidor) describe ciertos modelos de conducta de la persona que desarrolla la función. Se ubica en un lugar físico y tiene cierto tipo de interacción bien definida con el público (cliente) que realiza depósitos o inversiones como con sus compañeros de trabajo. La primera relación se realiza mediante la recepción de dinero y la entrega de un comprobante y la segunda mediante la entrega de información que ha recibido de otras personas que tienen roles determinados. Se espera, además, que actúe dentro de cierta desconfianza y con un cuidado especial en relación al recuento de dinero y a las anotaciones que realiza. Mantener cerrada la puerta con llave, no aceptar el retiro de dinero sin estar seguro de la operación son conductas que se esperan de quien ocupa el rol.

Por otra parte, debido a que las organizaciones se encuentran formadas de actos motivados y estructurados de los seres humanos, continuarán existiendo sólo en la medida en que las actividades, creencias, percepciones, hábitos y expectativas de las personas evoquen las motivaciones y conductas requeridas. En resumen, cada elemento de conducta en el modelo es, en gran medida, causado y asegurado por los otros elementos.

(28) Berlo, David; "El Proceso de la Comunicación"; Edit. El Ateneo; México, 1971; p. 104.

Cuando observamos a una organización en movimiento, su naturaleza sistemática se hace visible inmediatamente. Se nos presenta un conjunto de personas actuando. En cualquier organización podemos localizar a cada individuo dentro del total de conjuntos de relaciones y conductas que comprenden la organización.

El concepto clave es el puesto, un puesto particular dentro del espacio organizacional. El puesto es un concepto relacionador, ya que define cada posición en términos de sus relaciones con otros puestos y con el sistema como un todo. Junto con cada puesto se encuentra un conjunto de actividades o conductas esperadas.

Estas actividades constituyen el rol que debe llevarse a cabo todo o en gran parte por la persona que ocupa el puesto. Cada puesto en una organización se encuentra directamente relacionado con cierto número de otros puestos y menos relacionados con otros. La estrechez de tales relaciones se encuentra definida por el flujo de trabajo, por la tecnología de la organización y por las líneas de autoridad.

Un servidor sólo podrá desempeñar ese rol, si no presenta dificultades para asumir el puesto, si no existe dependencia total entre otros roles, si tiene disponibilidad en lo competente para hacerse cargo de la responsabilidad.

V.2.- BUROCRACIA

A medida que los hombres se reúnen en grandes grupos para buscar objetivos colectivos, se enfrentan inevitablemente a nuevos y complejos problemas de organización. Los métodos tradi-

cionales para dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos - de muchas personas que llevan a cabo distintas tareas, a menudo en lugares diferentes, no son ya adecuados. Como la dimensión y la complejidad de la asociación aumentan, el volumen de administración interna, es decir, las actividades necesarias para mantener la propia organización y permitirle - que cumpla con sus tareas crece igualmente. La existencia de estos problemas y la necesidad de encontrar nuevos métodos - para cambiar y coordinar los esfuerzos de un gran número de personas fueron ya advertidos hace muchos siglos.

Antes de continuar, conviene determinar qué es la burocracia, la cual es definida por Robert K. Merton como "una estructura social formal, racionalmente organizada; implica normas - de actividad definidas con claridad en las que, idealmente, - cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con - los propósitos de la organización". (29)

Puede presentarse el hecho de que el puesto persista a pesar de que quienes los desempeñan cambien, es importante en la - operación a largo plazo de las organizaciones. El lugar y la función, así como la responsabilidad del puesto define el -- trabajo y permite desarrollar una especificación del puesto. En esta forma, una nueva persona en un puesto debe ser identificada no simplemente como idéntica a quien le precedió, - sino en términos de los requerimientos del puesto.

"El modelo burocrático se creó como reacción contra la suby^ggación personal, nepotismo y crueldad y contra los juicios - subjetivos, y caprichosos que se dieron como práctica de gerencia durante los primeros días de la revolución industrial.

(29) Merton, Robert K.; "Teoría y Estructuras Sociales"; Trad. de Florentino M. Furner; Fondo de Cultura Económica; 2a. Edición; 1965; p.202.

La burocracia surgió como respuesta a la necesidad de orden y precisión de las organizaciones y a las demandas de trato imparcial de los obreros. Era una organización idealmente ajustada a los valores y demandas de la época victoriana. Y justamente como la burocracia surgió como respuesta creativa a una época radicalmente nueva, hoy deben desarrollarse nuevos diseños organizacionales". (30)

Evitar el desarrollo de un modelo burocrático en las organizaciones prácticamente resultaría imposible, pues éste es fiel testimonio del registro de los pasos y avances logrados, de las decisiones tomadas. Desgraciadamente este modelo, con su escala de mando netamente determinada, sus reglas y sus rigideces, se encuentran mal adaptadas para el cambio rápido que ahora se requiere.

Por consecuencia, un modelo burocrático orientará la organización para la administración de los salarios, de proporcionar ayuda para la colocación y administración de nuevo personal, satisface las necesidades de orden y sistematización que experimentan los planeadores de la empresa, comunica a la alta gerencia la tranquilidad que da el saber que cada miembro de la organización tiene su papel en que se le dice cuales son sus obligaciones.

Por esto, la banca ya no puede ser modelo burocrático en su amplio sentido. Tiene que ser flexible. Además, un modelo burocrático aplicado a la banca ha llegado a extremos, pues se impiden desarrollos, se es demasiado rígido para una época de constantes cambios.

(30) Bennis Warren G.; "Desarrollo Organizacional"; Fondo de Cultura Interamericana; México; p. 97.

Un servidor difícilmente desarrollará su trabajo con eficiencia si se encuentra ante un sistema de total intransigencia, de total rigidez. Debe de apartarse de aquellos modelos que le controlen en demasía. La banca ya no puede guiarse dentro de este modelo burocrático porque ya es obsoleto. Debe de tomar sólo aquellos aspectos que necesita, que le regulen, que le mantengan dentro de un margen que le permitan lograr sus objetivos sin desviarse. Pero debe de permitir en determinados momentos el cambio. Ante esta situación, el servidor se desenvolverá al máximo de su capacidad.

V.3.- CONFLICTOS

Una de las dimensiones interesantes del comportamiento organizacional son las relaciones entre las metas individuales, las metas formalmente establecidas y las actividades organizacionales reales.

Tanto nuestros motivos como los de los demás, las presunciones en relación con criterios y estrategias y la dinámica de las relaciones intergrupales; todo esto tiene un impacto en lo que realmente ocurre. Habrá pues de proveernos de una oportunidad para examinar éstos y otros aspectos del comportamiento grupal además de sus propias actitudes y valores con respecto a asuntos significativos para la organización.

La única forma en que una organización puede lograr sus objetivos es si sus miembros coordinan sus esfuerzos para obtener un fin común. Para que esto ocurra, cada individuo en la organización deberá subordinar a ella parte de su individualidad y libertad personal, cosa que es difícil de obtener sin que surjan resentimientos de opresión, de limitación y otras posibles. Por consiguiente, los esfuerzos cooperativos que la or-

ganización requiere de sus componentes humanos causarán a menudo conflictos entre ellos.

Para saber reconocer los conflictos cuando se presentan en las organizaciones, será conveniente pues, darle una definición comprensiva y que los explique lo mejor posible, como lo es la siguiente: "proceso en el cual A hace un esfuerzo con el propósito definido de bloquear los esfuerzos de B, -- hasta frustrar el alcance de sus metas o el mejoramiento de sus intereses". (31)

Claramente en esta definición se nota que se limita el concepto de conflicto a situaciones con las siguientes características: primero, el conflicto debe percibirse como tal por quienes están involucrados en él; segundo, éstos contienden porque consideran que sus intereses o metas son incompatibles, que se encuentran ante una situación de recursos escasos y que sólo obtendrá sus objetivos aquel que logre bloquear al otro al tratar de alcanzar los suyos.

Un ejemplo para ilustrar dicho concepto de conflicto es el caso de dos aspirantes a un puesto de servicio cuando sólo existiera una vacante para el mismo, siempre y cuando cada individuo conociera de la existencia del otro y ambos desearan el puesto. Al haber una sola posición disponible y dos que desean se suscita la situación de recursos escasos (en donde si uno obtiene el puesto el otro no lo logrará).

El ejemplo anterior ilustra un hecho bastante común en las actividades de cualquier banco. El hecho de que las Compañías, por lo general, recompensan los comportamientos merito

(31) Robbins, S.P.; "Conducta Organizacional"; J.Cittan Williams y Marta Calás de Birriel; Gpo. Editorial Iberoamérica; México, 1984; 524 págs.; p. 412.

rios de sus miembros mediante ascensos, al tiempo que poseen una cantidad limitada de posiciones a las que esos miembros pueden ascender, hace inevitable que ocurran situaciones conflictivas de ésta índole.

Este concepto de conflicto es pues conveniente para la banca pues ¿tendría el mismo valor para los ascendidos dicho ascenso si hubiera posiciones para todos los que pudieran ser ascendidos?. Al haber más posiciones disponibles ¿habría la -- misma necesidad de destacarse para poder obtenerlas?. Sin la competencia ardua que existe cuando las posiciones son limitadas ¿estaría la banca recibiendo solamente desempeños mediocres de sus integrantes?. Considero entonces que el conflicto puede ser "manejado" con una mayor comprensión y comunicación entre las partes, así como mediante el convencimiento de que el conflicto es necesario.

Lo ideal es lograr que el conflicto sea funcional para la -- banca y que su ocurrencia no reduzca la eficiencia. De hecho la ausencia de conflicto o el exceso de armonía, paz, tranquilidad y cooperación, considero que pueden dar como resultado una reducción de la productividad de los grupos de trabajo. Si buscamos aspectos tanto positivos como negativos encontraremos que la competencia, por regla general, incrementa la producción, especialmente a corto plazo, también puede contribuir a una búsqueda de maneras más eficientes de hacer lo que la organización necesita, mediante la producción de mejores ideas y nuevos enfoques, así como también en el proceso de tomar decisiones puede ser beneficiosa. Las situaciones conflictivas contribuyen a que salgan a la superficie -- problemas que se han mantenido escondidos por mucho tiempo, a clasificar puntos de vista y a propiciar que las personas tengan oportunidad de probar sus capacidades. Ahora bien, el

conflicto tiende a propiciar que los esfuerzos se distraigan del logro de las metas o que resulte contraproducente a la calidad del producto.

Afortunadamente, encontraremos en el servidor a aquel que presente una lucha abierta y franca con sus compañeros de trabajo. Aquel que sepa hacer uso adecuado de sus armas y que con base a su entrega y profesionalismo sabrá salir avante y que en caso de sufrir caídas, las tomará como parte de su desarrollo y podrá levantarse y continuar luchando.

Con la mirada siempre adelante, el servidor con sus cualidades intrínsecas no decaerá en el desánimo y buscará conquistar nuevos horizontes.

V.5.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones, aún las más estables, están en un proceso continuo de cambio. Las que cambian muy lentamente o en una dirección errónea declinan y finalmente mueren. Tal como suceden con los organismos biológicos, las organizaciones deben adaptarse constantemente para sobrevivir y crecer; deben adaptarse, por ejemplo, a cambios legales y a modificaciones en los recursos naturales, en la tecnología, en las demandas del personal, en las preferencias de los clientes y en las acciones de los competidores. Cada cambio interno que se hace como respuesta a las exigencias ambientales, tienden a afectar a la totalidad del sistema de manera que, a veces, son imposibles de predecir. Un retroceso económico o un cambio en el personal gerencial puede mandar ondas de choque a través de la organización y demandar cambios significativos en cada nivel.

Uno de los nuevos desafíos a que se enfrenta la banca es la

creación de un ambiente en el cual sean posibles los cambios rápidos y significativos, debido a que es necesario mantener un balance muy delicado entre las demandas continuas por cambios y la persistencia de la estabilidad organizacional, --- opuesto esto totalmente a la rigidez mantenida por la burocracia.

A pesar de que existen infinidad de definiciones, posiblemente una de las más completas sea la siguiente: "El desarrollo organizacional se relaciona con la introducción deliberada y razonada, con el establecimiento, el esfuerzo y la diseminación del cambio con el propósito de mejorar la efectividad y la salud de la organización. Efectividad se refiere al establecimiento y logro de las metas apropiadas, en un medio ambiente. Salud se refiere a la motivación, utilización e integración de los recursos humanos dentro de la organización".- (32)

Existen diversos modelos para el Desarrollo Organizacional, como pueden ser: a) la teoría y el método de intervención; - b) el cambio planificado; y, c) la investigación de la acción. Estos modelos incluyen aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento, el uso de grupos en los esfuerzos de desarrollo y reconocen que las interacciones -- del consultor con el sistema del cliente constituyen una intervención que puede afectar la totalidad del sistema organizacional.

Existe un cuarto modelo elaborado por Blake y Mouton y que -- considero es el que mejor aceptación y cabida presenta en -- una Sociedad Nacional de Crédito. El modelo mencionado tiene

(32) Zand, D. "Consensos"; Personnel, Vol.54; No. 6; p.5.

el nombre de Red de Dirección.

La Red de Dirección.

Dentro de esta rejilla presentada en la siguiente gráfica, en cada una de sus dimensiones se posee una tercera dimensión: - Motivación Personal, que puede ser positiva, negativa o neutral.

Aunque el mejor concepto y el ideal es el 9,9, el servidor hará que ello dependa de la situación. El liderazgo que éste -- tenga para su puesto, lo determinará a través del cómo se le presente cada etapa, cada aspecto, cada situación. He ahí --- porqué de su flexibilidad y fácil adaptabilidad a diferentes enfoques.

Este programa, que consta de seis fases, realiza un análisis-compreensivo de las actividades principales de la organización y aumenta la capacidad gerencial; enriquece a los miembros de la organización mejorando su contribución a la solución de -- los problemas organizacionales; y amplía la oportunidad de -- que se cumplan los objetivos organizacionales.

La meta de éste modelo es mejorar la planificación y la comunicación organizacional hasta desarrollar una organización -- 9,9 en la cual exista una preocupación máxima tanto para las personas que la integran como por la producción que deberá -- obtenerse. Resumiré las seis fases de que consta éste modelo de la siguiente forma:

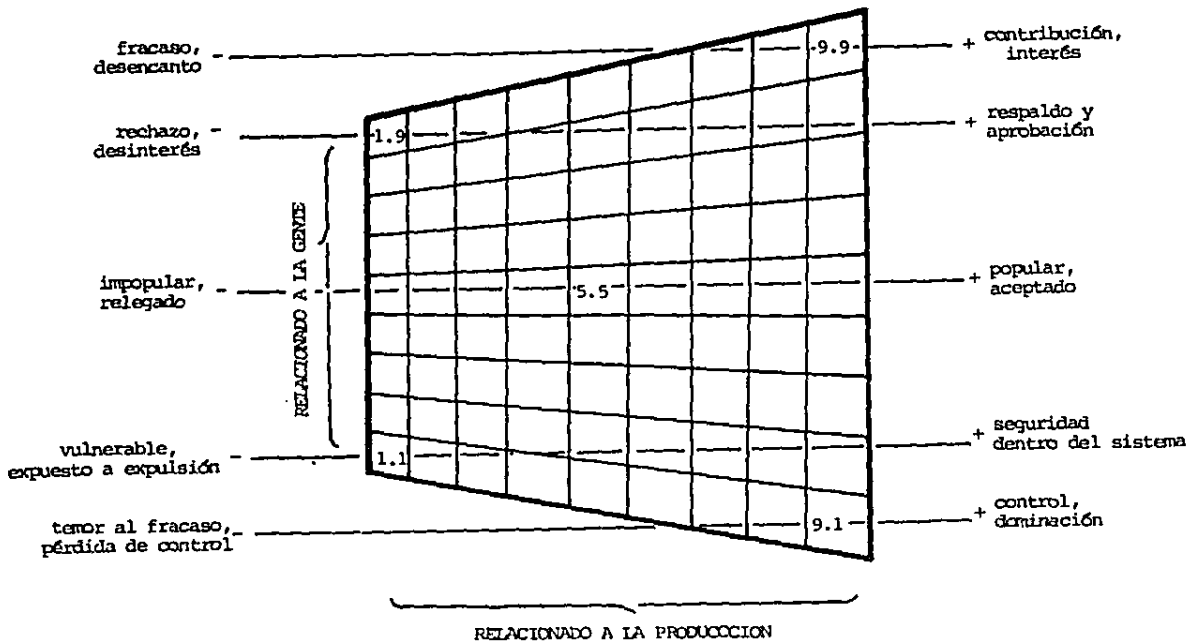
- Seminario y laboratorio de entrenamiento.

El servidor deberá familiarizarse con los conceptos y materiales que se utilizan.

- Desarrollo del equipo.
Se reúne al servidor con sus compañeros y se les pide que establezcan como van a lograr llegar a la posición 9,9.
- Desarrollo intergrupual.
Darle énfasis a las relaciones entre los grupos y las situaciones de posible conflicto.
- Establecimiento de las metas organizacionales.
Aquí se desarrolla responsabilidad para con la organización por parte de los participantes mediante su contribución y acuerdo respecto a las metas de mayor importancia para la organización.
- Logro de las metas.
El servidor tratará de cumplir con las metas establecidas en la fase anterior. Sus reuniones se concretan a discutir los problemas organizacionales principales.
- Estabilización.
Se compone principalmente de la medición, crítica y -- evaluación de las fases anteriores para determinar si aún quedan barreras para la implementación del sistema, conocer los progresos e identificar oportunidades para desarrollos posteriores.

Este es un sistema que le conviene al servidor pues le permite desarrollarse, además de que le da la oportunidad de tomar decisiones y proponer cambios. Factores que acompañan al servidor implícitamente. Además se continúa dentro de una finalidad que previamente ha sido acordada evitando así su desviación.

LA RED DE DIRECCION



VI.- EL MEDIO AMBIENTE MERCADOTÉCNICO DEL SERVICIO

VI.1.- ELEMENTOS ESENCIALES DE LA COMERCIALIZACION

El satisfacer los deseos del cliente es donde la banca hallará la justificación de su existencia. Para garantizar un adecuado servicio, la banca tiene que informarse de todos los datos concernientes a sus mismos clientes.

Para poder planear una mercadotecnia adecuada se requiere un conocimiento completo del número aproximado de clientes y su ubicación, sus hábitos, motivos, preferencias y prejuicios. - De hecho, las necesidades del cliente, sus deseos, exigen---cias, preferencias, creencias, hábitos, debilidades y excen--tricidades constituyen un factor determinante del servicio -- que se ofrece, la forma como se vende, los esfuerzos de promo--ción que se aplican y la utilidad a obtener. Por lo anterior, haré hincapié en la investigación del cliente y la investiga--ción motivacional.

Investigación del Cliente.

¿Qué es lo que debemos conocer específicamente sobre el cliente? Debemos de conocer quiénes son los usuarios. Tenemos que saber los motivos y razones de la necesidad que tienen de és--te servicio.

La investigación del mercado va dirigida a responder el ---- "quién, qué, cuando y cómo" de las incógnitas del cliente. -- Los métodos clásicos de investigación mercadológica son la observación y recopilación experimentales y la encuesta y que -- nos van a ayudar en tales investigaciones.

La banca en cualquier país, México en éste caso, posee infinidad de sucursales para cubrir así las demandas existentes. --

Las sucursales se encuentran distribuidas "estratégicamente"- procurando cubrir todo el mercado. Cada sucursal habrá de realizar un estudio de mercado pues aunque la finalidad de todo-consumidor sea la de invertir, ahorrar, obtener créditos o -- resguardar capitales, el comportamiento de los clientes no se rá el mismo, ya que en la sucursal ubicada en una zona popu-- llar la satisfacción de su necesidad variará, no tanto el he-- cho de que se satisfaga, sino más bien la forma en que se ha-- ga.

El servicio es una "forma" de hacer las cosas. Pues bien, é-- ste se hará de acuerdo a las exigencias de los clientes.

Investigación Motivacional.

Dado que es dudoso el que las personas puedan llegar a descu-- brir las causas y razones por las cuales realizan sus transac-- ciones en determinada sucursal de tal banco, se señala como -- necesidad evidente el disponer de una técnica encaminada a po-- ner de manifiesto y a valorar los móviles que impulsan a las-- personas a realizarlo así. A través de la investigación de -- las motivaciones, conoceremos tales causas para obtener así -- un tipo de información que resulte apta para influenciar al -- cliente.

Se exige un profundo análisis del pensamiento y la actitud de los clientes con el fin de descubrir las razones subconscien-- tes que le impulsan a realizar ahí ese servicio.

¿Porqué razón el ciudadano medio siente desconfianza por los-- bancos? ¿Porqué tiene preferencia por determinada Institución? ¿Porqué siente admiración hacia algún banco y realiza sus --- transacciones en otra? ¿Porqué acude a una sucursal que se en-- cuentra "lejos"?

Para un banco es muy importante conocer los motivos de éstas-
acciones del cliente ya que así se podrá dirigir de modo más-
efectivo la forma en que se da el servicio y sus apelaciones,
haciéndolo llegar a un número mayor de personas.

Ya que difícilmente alguien dirá voluntariamente porqué soli-
cita así el servicio, en la forma en que se le dá, hay que --
aplicar el método que mejor se adecúe para extraer esa infor-
mación.

Considero que una entrevista directa y personal, acompañada -
de una previa observación hacia el cliente es lo adecuado, pe-
ro por cuestión de tiempo y comodidad deberá de ser el cues-
tionario, concientizando al cliente de que el resultado de di
cha investigación redundará en su beneficio. Creo además, que
debe de ser aplicada al momento pues se basará en los senti-
mientos presentes y no posteriores.

VI.2.- UNA COMERCIALIZACION CAMBIANTE

Hay quienes consideran "que todas las campañas de relaciones-
públicas de un banco pueden venirse por tierra gracias a los-
gestos agrios de los empleados"(33). La explicación a lo ante-
rior es que se dice que para las relaciones públicas se hace-
extensivo a la venta de servicios bancarios y, en general, a-
la mercadotecnia a las Sociedades Nacionales de Crédito. Esto
me hace llegar a la conclusión de que es urgente adiestrar en
forma permanente como prevención contra males futuros.

Propongo que para encontrar la forma en que debemos montar, -

(33) Sánchez Fogarty, Federico; "La Mercadotecnia Mexicana"; Edit. Diana;
México, 1974; 238 págs.; p. 163.

un programa de adiestramiento constante para funcionarios bancarios, o en general, para el personal que atiende público en dichas Instituciones, se haga basándose en el deber que tiene éste servidor de dominar tres áreas:

- a) El conocimiento de sí mismo.
- b) El conocimiento de su servicio y de su empresa.
- c) El conocimiento de su clientela.

El conocimiento de sí mismo es necesario porque, el vendedor (servidor) lo primero que vende es personalidad. Así, una persona que tiene relación con el público debe saber manejar notas esenciales de su personalidad como son su presentación, - su voz, vocabulario y las actitudes que adopta durante la venta del servicio. En cuanto a las notas intelectuales, el personal bancario que da atención al público debe de tener vocación para la venta y una vez definida debe adquirir destreza por medio del estudio y la práctica. Además debe ser conocedor de las técnicas de las ventajas y saberlas aplicar a la práctica.

Una vez que el personal de ventas de un banco (servidor) ha logrado venderse a sí mismo, procederá a vender los servicios generados y la calidad de los mismos. Esto no se puede lograr si éstas personas no conocen los servicios y la empresa que los pone en práctica. El conocimiento del servicio es necesario por la sencilla razón de que nadie puede vender lo que no sabe que existe. En segundo lugar, se debe conocer el servicio para venderlo bien. Por último, debe conocer a su empresa para sentir entusiasmo y orgullo por ella.

Estos dos ingredientes son de suma importancia para vender algo en general. Además, actuando así, el servidor genera con--

fianza en la clientela.

Ahora bien, si nos planteamos algunas de las incógnitas que la clientela pueda tener, la contestación a las mismas será más fácil si el vendedor las conoce de antemano. Todas éstas preguntas pueden ser los motivos de compra de la clientela, y, mientras mayor sea su conocimiento más fácil será colocar los servicios en manos de los usuarios haciendo un negocio -- mutuo.

VI.3.- EL SERVICIO EN LA TOMA DE DECISIONES MERCADOTECNICAS

En el pasado, comerciar y producir era muy fácil: simplemente se le preguntaba al usuario qué era lo que deseaba y se le -- proporcionaba. Actualmente, con la existencia de la produc-- ción y el mercado en masa nacidos a raíz de la revolución industrial y de todos los adelantos experimentados por las ciencias y las técnicas, es imposible comunicarse con los consumi-- dores, cuando menos en forma personal.

Considero en primer término, que las Instituciones de Crédito venden una imagen de lo que la banca es en sí y una imagen de los servicios que ofrece al público en general. La localiza-- ción de ésta imagen, su exacta delimitación y su conocimiento detallado deben ser objeto de una investigación para conocer los pensamientos y las reacciones a esperar del mercado. Esta investigación la puede realizar un personal que forme parte -- de la Institución y que sea idóneo para ello a través del mane-- jo de un fichero de los clientes, la elaboración de un ---- cuestionario y que tenga principio de muestreo para que pueda resolver el problema en su totalidad. De los resultados obtenidos se pueden derivar infinidad de medidas para beneficiar-- a la institución. Como ejemplo tengo el siguiente: si la mues

tra interrogada contesta que el banco de que se trata es muy lento en su operación, y que por ello no acude a él, los directivos pueden tomar acuerdos que cristalizarían en una campaña de publicidad que borre esta impresión. Se reorganizarán las oficinas y sucursales de acuerdo con novísimas corrientes administrativas y, además, se revisarán las políticas de concesión de servicios para hacerlas más operantes, ágiles y rápidas.

En realidad, la vida es una venta. Se vende tiempo, personalidad, conocimiento, simpatía, eficiencia y muchas cosas. En -- sentido amplio, todos los funcionarios bancarios son vendedores. En sentido estricto, es vendedor quien se dedica a mejorar la situación de personas o empresas mediante el intercambio de productos o servicios por dinero. Apegándome a lo anterior, en los bancos tiene que haber vendedores y por tanto, -- se deben integrar fuerzas de ventas con los funcionarios que den atención al público. Que en la industria y el comercio se llamen vendedores y en la banca se llamen promotores es cuestión de mera terminología; pero de que existen vendedores de servicio bancarios ni duda cabe, y es a los que llamo servidores, puesto que en el seno de los bancos existen personas dedicadas a mejorar la situación de la clientela mediante la -- transferencia de servicio, de una manera o de otra y cobran -- además por ello.

Por último, lo principal para las Sociedades Nacionales de -- Crédito, es que los usuarios estén cada vez mejor informados de las operaciones que realizan y la agilidad y seguridad que se le va a dar a sus inversiones.

VI.4.- ANALISIS DE LA SITUACION. (La Mercadotecnia en las Sociedades Nacionales de Crédito).

Continuamente se alega que el ejercicio de la banca es una actividad muy particular y muy especial. Puede ser que las personas que aseguran esto tengan razón. De hecho, considero que en algunos aspectos así es, más que nada por la experiencia personal adquirida por varios años cuando presté mis servicios en un banco. Sin embargo, hay un aspecto en el cual los bancos y cualquier institución de crédito son similares a los comercios, a las industrias o a cualquier empresa que venda algo, pues los bancos al igual que cualquier negocio deben -- considerar que viven del cliente y no al contrario.

El comentario hecho en el párrafo anterior no pretende hacer creer que sostengo que los banqueros están olvidados de su -- clientela. Simplemente, señalo un hecho histórico por las repercusiones que éste en sí tiene. En primer lugar un hecho -- que las Instituciones crediticias han dado un giro realmente notable para orientarse en función de sus mercados y aunque -- la aplicación de una mercadotecnia bancaria es reciente en -- México, podemos congratularnos por el orden que se guarda actualmente. Puedo asegurar al respecto, que existen algunas -- instituciones bancarias que ya constituyen desde hace algunos años, importantes cuentas publicitarias. Esto es, que hacen -- publicidad en toda forma. La publicidad es la primera función de la mercadotecnia que ha sido usada por la banca para la -- consecución de sus objetivos. Considero que este potencial ha sido utilizado en pequeña parte. Ya que si los bancos viven -- de sus clientes, y no los clientes de los bancos, entonces -- técnicas como la administración de ventas deben ser aplicadas inmediatamente.

Existen diversas técnicas que ayudan a una institución banca-

ria a ser mejor y más productiva como lo son cuotas de ventas, la determinación de territorios para los funcionarios banca--rios, los incentivos aplicados a los servidores, las rutas como sistemas para cubrir un mercado dado y tantos otros.

Es necesario que las Sociedades Nacionales de Crédito tengan - conciencia de que los elementos de su organización son tan ven--dedores como cualquier otro y con base en ello deben ser prepa--rados y adiestrados en el conocimiento del servicio vendido, - en el conocimiento de la motivación que tienen los clientes y--prospectos para adquirir tal o cual servicio bancario en tal o cual institución crediticia y en la administración y el manejo de su propia personalidad como vendedores que son.

Considero que al realizar el análisis de la situación, el as--pecto más importante se encuentra en el campo de las relacio--nes públicas porque ofrece además la posibilidad de llegar a - lo más hondo de la mente del público. Existen operaciones ban--carias altamente sofisticadas que, por ello, son casi descono--cidas, no sólo por el cliente común, sino por una enorme canti--dad de empresarios y gente de cierta preparación y cultura. -- Ellos no tienen la obligación de dominarlas al detalle, pero - los banqueros sí tienen la obligación de dominarlas y difundir las. El objetivo de éste tipo de esfuerzos se realiza para me--jorar la imagen que el público tiene de ellas. Considero inte--resante que las Sociedades Nacionales de Crédito hagan una in--vestigación tendiente a determinar como se percibe ésta imagen y si está dando la adecuada, para continuar con las mismas --- prácticas a fin de seguirla fomentando.

VI.5.- ESTRATEGIA DE NUESTRO PRODUCTO

Como conclusión al presente capítulo, habré de señalar alguna estrategia que nos pueda ayudar al desarrollo de la banca.

Considero que en los años presentes y futuros, las fuerzas -- vendedoras deberán ir en busca de los negocios y no esperar -- que el público los venga a visitar. Un plan de adiestramiento deberá complementarse con el conocimiento teórico de la entrevista de ventas. Esta entrevista se puede dividir en cinco pasos que a continuación enumero:

1. Preparación de la entrevista.- Determinar aquellos aspectos que le interesan saber a la banca y formular así las -- preguntas respectivas.

2. Iniciación de la entrevista.- Al ponerse en contacto con el entrevistado, habrá que señalarle el objeto de ésta y su importancia.

3. Demostración del servicio que se quiere vender.- Es -- importante siempre realizar una pequeña exposición en nuestro favor para dar a conocer así nuestro producto y resaltar sus -- ventajas.

4. Contestación a las objeciones del cliente.- El aclarar siempre las dudas que se presenten ayudarán a confirmar -- una buena imagen.

5.- Terminación y despedida.- El haber dado una buena impresión y sentir la satisfacción de logro hace sentir la cercaña de un triunfo por el cual se luchó.

Por último, cabe señalar que el adiestramiento tiene un prin-

cipio pero nunca tiene un final. Una actuación brillante frente a un cliente es la resultante de una larga, concienzuda y constante preparación; una brillante actuación no se improvisa; es el corolario del estudio y de la práctica, pero por -- ser perfectible siempre tendrá algunos aspectos que corregir.

VII.- INVESTIGACION DE CAMPO

VII.1.- LO QUE PRETENDO DEMOSTRAR

Se mencionó en ocasiones anteriores la importancia que tiene el brindar un buen servicio y los resultados de éste, ya sean para la empresa o para quien está recibiendo ese servicio.

Sabemos mucho acerca de lo que podemos ofrecer y de cómo lo podemos ofrecer, las contingencias que se pueden presentar y los beneficios que podemos obtener.

Pero, realmente ¿qué es lo que piensa el cliente? ¿se encuentra agusto con el servicio que se le da? ¿ha buscado por algunos medios la mejora de éste?

Como he mencionado durante gran parte de este Seminario de Investigación; la banca nació para darle un servicio al pueblo y como consecuencia de ello se ha bifurcado tanto su esencia que realmente da la idea de servir sólo a unos cuantos o de satisfacer solamente algunas necesidades.

Investigaré entonces, a través de esta Investigación de Campo para conocer un tanto cuanto más sobre la forma de pensar del cliente, de la impresión que éste tiene de la banca, de las situaciones que considera que puedan ayudar a mejorarlo.

Mi intención no es precisamente encontrar una fórmula general que se pueda aplicar ya no a todos los campos, ni tampoco a toda la banca en general, sino encontrar aquellos aspectos -- que de una u otra forma según las circunstancias sean aplicables.

El mismo remedio no será pues, siempre beneficioso, por lo -- que en la Investigación realizada se tratan de abarcar puntos

que sean un tanto universales para que puedan cubrir la mayor problemática encontrada en la banca y, porqué no, en empresas que deseen tomarlo como propio.

Para conocer lo anterior, se determinó que la mejor forma de lograrlo es a través de la aplicación de cuestionarios en el que incluyese preguntas directamente enfocadas hacia la forma en que se recibe el servicio, los causantes de que se dé de esa forma y algunas posibles soluciones que, vuelvo a señalar, son un tanto generales.

Se clasificaron en primera instancia los temas que se pretenden analizar para después realizar una serie de 2, 3 y hasta 4 preguntas del tema según se necesitaran. También se realizaron de tal forma que no pareciera que se quisiese que se contestara con determinada respuesta y, por último se les dió un orden convencional.

VII.2.- ELECCION DE LA MUESTRA

Para la presente investigación de campo se determinó que la - Sociedad Nacional de Crédito a analizar sería Multibanco Comermex pues entre otras razones se prestó para el presente -- análisis.

Se determinó entonces que Multibanco Comermex, S.N.C., reunía los requisitos necesarios para conocer las diferentes facetas que pueden presentarse entre éstas.

Conocemos que para finales de 1987, Multibanco Comermex, S.N.C., cuenta con un total aproximado de 700,000 clientes en toda la República, siendo alrededor del 50% los que se encuen-

tran en la zona Metropolitana; 21,533 clientes entre personas físicas y personas morales presentan desde una cuenta de ahorros hasta inversiones y créditos obtenidos en la Subdirección de Zona 10.

Las sucursales se encuentran distribuidas estratégicamente en el área Metropolitana y zonas aledañas agrupadas por Subdirecciones de Zonas de las cuales cuenta con 10. Cada Subdirección de Zona abarca de 5 a 8 sucursales repartidas geográficamente según la dimensión y necesidad de cada una de ellas.

Elegí para mi Investigación de Campo la Subdirección de Zona-10 que cubre parte de la zona centro de la capital, por considerarla que es la que presenta gran variedad en lo referente a las necesidades de sus clientes.

Esta Subdirección de Zona abarca las sucursales: Reforma, Bellas Artes, Insurgentes, Londres, Florencia y Niños Héroes. - La sucursal Bellas Artes poseó un total de 2,319 clientes.

Me aboqué entonces a la tarea de recopilar la información necesaria para conocer algo de sus clientes y después cuestionarlos personalmente en la misma sucursal para detectar así un sentimiento más real.

Para esto, de acuerdo con el siguiente análisis pude determinar mi muestra:

Utilizé en primera instancia la regla de cálculo para muestreo de sub-universos, elaborada por el Instituto de Mercadotecnia y Publicidad de Chrysler de México, S. A. Primero elegí el tipo de estudio a realizar para la investigación que nos ocupa, que fué un tipo de estudio normal elevado, con un-

96% de confiabilidad, para lo cual corresponde una acuracidad del 80% considerando a la acuracidad como el porcentaje de -- superficie que cubro del universo con la muestra que utilizo.

El siguiente paso es obtener el número que corresponde en la columna "H" en la tabla, después se obtiene "P", (que es el porcentaje de sub-universo en relación al universo), y automáticamente se obtiene "L", que se multiplica por "H" y se obtiene el número de personas que debemos entrevistar para que la muestra sea representativa. (cuadro anexo).

Para conocer el porcentaje del sub-universo con respecto al - universo "P", fué necesario saber el número de clientes que - existen en la sucursal Bellas Artes y el número de clientes - de las demás sucursales, sobre los cuales se realiza este estudio.

Por lo tanto, obtuve que mi universo es de 21,533 clientes y el sub-universo es de 2,319 clientes los cuales corresponden como anteriormente señalé a la sucursal Bellas Artes por lo - que los datos totales son:

$$P = 2,319/21,533 = 0.1076952 = 10.76\% = 11\%$$

$$C = 96\%$$

$$A = 80\%$$

$$H = 0.1025$$

$$L = 979$$

Por lo que tenemos:

$$L \times H = \text{número de encuestas a realizar}$$

$$(979) \times (0.1025) = 100 \text{ encuestas}$$

REGLA DE CALCULO PARA MUESTREO DE SUBUNIVERSOS

| A% | C% | H | P | L |
|----|-------|----------|-------|------|
| 50 | 90.00 | .0045 | 99 01 | 99 |
| 51 | 90.20 | .0049 | 98 02 | 196 |
| 52 | 90.40 | .0054 | 97 03 | 291 |
| 53 | 90.60 | .0058 | 96 04 | 384 |
| 54 | 90.80 | .0064 | 95 05 | 475 |
| 55 | 91.00 | .0069 | 94 06 | 564 |
| 56 | 91.20 | .0076 | 93 07 | 651 |
| 57 | 91.40 | .0083 | 92 08 | 736 |
| 58 | 91.60 | .0093 | 91 09 | 819 |
| 59 | 91.80 | .0099 | 90 10 | 900 |
| 60 | 92.00 | .0110 | 89 11 | 979 |
| 61 | 92.20 | .0121 | 88 12 | 1056 |
| 62 | 92.40 | .0133 | 87 13 | 1131 |
| 63 | 92.60 | .0147 | 86 14 | 1204 |
| 64 | 92.80 | .0163 | 85 15 | 1275 |
| 65 | 93.00 | .0175 | 84 16 | 1344 |
| 66 | 93.20 | .0194 | 83 17 | 1411 |
| 67 | 93.40 | .0215 | 82 18 | 1476 |
| 68 | 93.60 | .0239 | 81 19 | 1539 |
| 69 | 93.80 | .0270 | 80 20 | 1600 |
| 70 | 94.00 | .0300 | 79 21 | 1659 |
| 71 | 94.20 | .0332 | 78 22 | 1716 |
| 72 | 94.40 | .0373 | 77 23 | 1771 |
| 73 | 94.60 | .0414 | 76 24 | 1824 |
| 74 | 94.80 | .0462 | 75 25 | 1875 |
| 75 | 95.00 | .0528 | 74 26 | 1924 |
| 76 | 95.20 | .0603 | 73 27 | 1971 |
| 77 | 95.40 | .0680 | 72 28 | 2016 |
| 78 | 95.60 | .0779 | 71 29 | 2059 |
| 79 | 95.80 | .0884 | 70 30 | 2100 |
| 80 | 96.00 | .1025 | 69 31 | 2139 |
| 81 | 96.20 | .1191 | 68 32 | 2176 |
| 82 | 96.40 | .1388 | 67 33 | 2211 |
| 83 | 96.60 | .1626 | 66 34 | 2244 |
| 84 | 96.80 | .1943 | 65 35 | 2275 |
| 85 | 97.00 | .2300 | 64 36 | 2304 |
| 86 | 97.20 | .2793 | 63 37 | 2331 |
| 87 | 97.40 | .3372 | 62 38 | 2356 |
| 88 | 97.60 | .4218 | 61 39 | 2379 |
| 89 | 97.80 | .5289 | 60 40 | 2400 |
| 90 | 98.00 | .6800 | 59 41 | 2419 |
| 91 | 98.20 | .8919 | 58 42 | 2436 |
| 92 | 98.40 | 1.1953 | 57 43 | 2451 |
| 93 | 98.60 | 1.6734 | 56 44 | 2464 |
| 94 | 98.80 | 2.4513 | 55 45 | 2475 |
| 95 | 99.00 | 3.8400 | 54 46 | 2484 |
| 96 | 99.20 | 6.5625 | 53 47 | 2491 |
| 97 | 99.40 | 13.0833 | 52 48 | 2496 |
| 98 | 99.60 | 33.9375 | 51 49 | 2499 |
| 99 | 99.80 | 166.5000 | 50 50 | 2500 |

VII.3.- CALCULO DE LA PROBABILIDAD DE ERROR DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la probabilidad del error de la muestra utilizaremos las siguientes fórmulas:

$$n' = \frac{n}{1-n/N}$$

$$s = \frac{\sqrt{p q}}{\sqrt{n}}$$

$$q = 1 - p$$

$$v^2 = \frac{s^2}{n'}$$

$$v = \sqrt{v^2}$$

donde:

n' = exactitud en el tamaño de la muestra

s = desviación estándar

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

v^2 = varianza de la media

v = error estándar

N = total de la población

n = tamaño de la muestra

Lo primero es encontrar la exactitud en el tamaño de la muestra (n'), después calcular la desviación estándar (s), posteriormente obtener la varianza de la media (v^2), y por último determinar la raíz cuadrada de la varianza con lo que obtenemos el error estándar (v).

$$n' = \frac{100}{1 - (100/2,319)} = \frac{100}{1 - 0.04312} = \frac{100}{0.9568} = 104.51$$

$$s = \frac{\sqrt{(.89)(.11)}}{\sqrt{100}} = \frac{0.312}{10} = 0.0312$$

$$v^2 = \frac{(0.0312)^2}{104.51} = \frac{0.000973}{104.51} = 0.0000093$$

$$v = \sqrt{0.0000093} = 0.00305$$

Error probable de la muestra = 0.30%

VII.4.- CUESTIONARIO

- 1.- La Institución Bancaria donde realiza sus operaciones le parece que es la mejor?
() SI () NO
- 2.- Cómo considera que es el servicio que le brinda su sucursal?
() EXCELENTE () BUENO () REGULAR () MALO () PESIMO
- 3.- Las "fallas" que presentan los servidores las considera personales?
() SI () NO
- 4.- Las "fallas" que presentan los servidores las considera como consecuencia de la Administración que se lleva?
() SI () NO
- 5.- Le gusta y considera apropiado que el servidor bromeé con Ud., y con los demás clientes?
() SI () NO
- 6.- Considera que se tarda más del tiempo conveniente cada vez que acude a una sucursal?
() SI () NO
- 7.- Si contestó sí a la pregunta 6, cuáles considera que pueden ser las causas de ese retraso?
() NEGLIGENCIA () POCO PERSONAL
() ERRORES EN EL MANEJO ADMVO. () FALTA DE CAPACITACION
() OTRA: _____

8.- Considera adecuadas las instalaciones de la sucursal?

SI NO

9.- Le parece correcto el trato que se le dá en ésta Institución Bancaria?

SI NO

10.- Porqué acude a ésta sucursal?

ME QUEDA CERCA TENGO AMIGOS
 HAY BUEN SERVICIO ME HABLARON DE ELLA
 ES LA MEJOR

11.- Considera que el cliente conoce todos los servicios bancarios y la forma como se manejan?

SI NO

12.- Considera indispensables los servicios de una Sociedad Nacional de Crédito?

SI NO

13.- Piensa Ud., que el servicio ha mejorado desde la Nacionalización de la Banca?

SI NO IGUAL

14.- Piensa Ud., que a través del conocimiento de la Banca y su funcionamiento el cliente COOPERE en mejorar el servicio?

SI NO

15.- Le parece que el servidor deberfa tener mayor capacidad para la toma de decisiones y no depender así en grado máximo de sus superiores?

SI NO

- 16.- Cómo considera que se forja un buen servidor?
 A TRAVES DE LA CAPACITACION NACE PARA SERLO AMBAS
- 17.- Si la Banca nació como una empresa para el Servicio del pueblo, considera que cubre con éste propósito?
 SI NO
- 18.- Piensa Ud., que la Banca está interesada en otorgar un buen servicio?
 SI NO
- 19.- La Banca realmente profundiza en las necesidades de los clientes?
 SI NO
- 20.- Considera que la Banca realmente vela por los intereses de quienes la manejan?
 SI NO
- 21.- Qué cualidades considera que debe de tener el Servidor?
 (De cada dos elija una alternativa) :
- | | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ABIERTO | <input type="checkbox"/> ACTIVO | <input type="checkbox"/> SERIO |
| <input type="checkbox"/> CERRADO | <input type="checkbox"/> PASIVO | <input type="checkbox"/> BROMISTA |
| <input type="checkbox"/> FORMAL | <input type="checkbox"/> ALEGRE | <input type="checkbox"/> ATENTO |
| <input type="checkbox"/> INFORMAL | <input type="checkbox"/> DESPREOCUPADO | <input type="checkbox"/> DIPLOMATICO |
| <input type="checkbox"/> CONSERVADOR | <input type="checkbox"/> AMIGABLE | <input type="checkbox"/> EXTROVERTIDO |
| <input type="checkbox"/> CREATIVO | <input type="checkbox"/> RESERVADO | <input type="checkbox"/> INTROVERTIDO |
| <input type="checkbox"/> TIMIDO | <input type="checkbox"/> CONFORMISTA | |
| <input type="checkbox"/> PLATICADOR | <input type="checkbox"/> AMBICIOSO | |

VII.5.- TABULACION

PREGUNTA 1.-

¿La Institución Bancaria donde realiza sus operaciones le parece que es la mejor?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|---|
| SI | 29 | 29% | La mayoría de la gente no se encuentra satisfecha con el servicio que la banca le otorga. Obviamente encontramos que hay mucho que mejorar en las sucursales. |
| NO | 71 | 71% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 2.-

¿Cómo considera que es el servicio que le brinda su sucursal?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|---|
| EXCELENTE | 5 | 5% | Se considera que el servicio en las sucursales deja mucho que -- desear y que por lo tanto puede mejorar. El determinar que el servicio -- que se otorga en la banca es mediocre no es del todo aventurado y sí se acerca mucho a la realidad. |
| BUENO | 46 | 46% | |
| REGULAR | 38 | 38% | |
| MALO | 10 | 10% | |
| PESIMO | 0 | 0% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 3.-

¿Las "fallas" que presentan los servidores las considera personales?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|--|
| SI | 32 | 32% | <p>Aquí se advierte que no siempre el culpable de que el servicio no sea bueno sea precisamente el servidor.</p> <p>Se pueden atribuir a muchos ---- otros factores aún y cuando el servidor intente hacerlo de la mejor manera posible.</p> <p>Existe algo detrás de él que no le permite eficientizarlo.</p> |
| NO | 67 | 67% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 4.-

¿Las "fallas" que presentan los servidores las considera como consecuencia de la Administración que se lleva?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|--|
| SI | 72 | 72% | <p>Esta respuesta nos aclara un tanto más la número 3.</p> <p>El mal servicio que se da en la banca se debe principalmente a una mala planeación y al sistema en general.</p> <p>Hay que encauzar correctamente los recursos para que se coordinen y en forma íntegra mejoren la calidad del servicio y éste se refleje positivamente en los clientes.</p> |
| NO | 26 | 26% | |
| NO CONTESTO | 2 | 2% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 5.-

¿Le gusta y considera apropiado que el servidor bromeé con Ud., y con los demás clientes?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|--|
| SI | 40 | 40% | <p>Se considera más que nada que <u>de</u>be existir una relación de <u>respe</u>to y <u>seriedad</u> por parte del <u>ser</u>vidor, procurando hacer sentir - tranquilo al cliente.</p> <p>El bromear podría generar <u>descon</u>tento y encauzar hacia una <u>dis</u>-tracción en el desarrollo de sus funciones.</p> |
| NO | 60 | 60% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 6.-

¿Considera que se tarda más del tiempo conveniente cada vez que acude a una sucursal?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|---|
| SI | 80 | 80% | Los clientes siempre se quejan de que se pierde más del tiempo conveniente en una sucursal. Es por ello que la mayoría de las veces procuran evitar asistir a ellas. Hay que procurar agilizar y encontrar soluciones como minimizar tiempo ó contratar más personal para realizar un servicio eficiente. |
| NO | 20 | 20% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 7.-

¿Si contestó si a la pregunta 6, ¿Cuáles considera que pueden ser las causas de ese retraso?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-----------------|-----|------|--|
| NEGLIGENCIA | 14 | 14% | <p>Aunque aquí las opiniones se llegaron a diversificar un tanto -- más que en otras, encontramos -- que principalmente aducen a la existencia de poco personal, a errores administrativos y a la falta de capacitación del servidor el retraso en el servicio. Se recalca nuevamente que es el sistema y la mala planeación que se tiene como los culpables de la falta de calidad en el servicio.</p> <p>En esta pregunta, no todos los que contestaron No a la anterior omitieron su opinión.</p> |
| POCO PERSONAL | 24 | 24% | |
| ERRORES ADMVOS. | 24 | 24% | |
| CAPACITACION | 20 | 20% | |
| OTROS | 11 | 11% | |
| NO CONTESTO | 7 | 7% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 8.-

¿Considera adecuadas las instalaciones de la sucursal?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|---|
| SI | 73 | 73% | <p>Entre las posibles causas que encontramos que podrían ser consideradas como perjudiciales para el buen servicio, se determina - que la distribución de la sucursal es adecuada en la mayoría de los casos, no sin escatimar que sea necesario realizar pequeñas mejoras.</p> <p>No se considera como vital para el otorgamiento de un buen servicio.</p> |
| NO | 26 | 26% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 9.-

¿Le parece correcto el trato que se le da en ésta Institución Bancaria?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|--|
| SI | 64 | 64% | <p>También se considera que dentro de las posibilidades de cada servidor la mayoría de ellos realizan el intento de llevar a cabo un buen servicio aunque no todos lo logran.</p> <p>Se determina entonces, que ésta razón no es del todo la causante de que suceda alguna deficiencia, aunque en muchos casos se señaló que no consideraban al servidor como el hombre idóneo para tal función.</p> |
| NO | 35 | 35% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 10.-

¿Porqué acude a ésta sucursal?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|---------------------|-----|------|---|
| ME QUEDA CERCA | 80 | 80% | <p>Claramente observamos que el acudir a una sucursal nace de la necesidad y que la elección de ésta no depende de otro factor más del que proporciona la comodidad de la cercanía. No es ni con mucho la mejor ni por la existencia ó calidad de su servicio.</p> <p>Entonces, no podemos olvidar la urgente necesidad de que el servicio que se preste tenga calidad.</p> <p>No pueden existir sólo unas sucursales con buen servicio y olvidarse de las demás.</p> |
| HAY BUEN SERVICIO | 12 | 12% | |
| ES LA MEJOR | 0 | 0.0 | |
| TENGO AMIGOS | 7 | 7% | |
| ME HABLARON DE ELLA | 0 | 0.0 | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 11.-

¿Considera que el cliente conoce todos los servicios bancarios y la forma como se manejan?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|--|
| SI | 5 | 5% | <p>Por ilustrar tan sólo un claro - ejemplo de lo descuidado que se encuentra el servicio: una de -- sus funciones es darle a conocer a los clientes los servicios ban carios existentes, sus ventajas- y la forma de manejarlos.</p> <p>El cliente desconoce todo lo an- terior. No conoce como se maneja la banca y por ende, no llega a- comprender determinadas situacio- nes.</p> |
| NO | 95 | 95% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 12.-

¿Considera indispensables los servicios de una Sociedad Nacional de Crédito?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|--|
| SI | 88 | 88% | <p>Aún y cuando comienza a crecer - la idea de que las Casas de Bolsa pueden ocupar el lugar de la banca, todavía se considera indispensable el servicio que ésta presta.</p> <p>Es por lo anterior que hay que abundar en la eficiencia del <u>ser</u> vicio.</p> |
| NO | 11 | 11% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 13.-

¿Piensa Ud., que el servicio ha mejorado desde la Nacionalización de la Banca?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|---|
| SI | 1 | 1% | <p>Un fenómeno que desconcertó a todo el pueblo mexicano fué el de la Nacionalización Bancaria en 1982. Se temió mucho por el futuro de ésta. Un futuro que se sigue viendo no con buenos ojos. Esto se observa claramente cuando la gran mayoría opina que el servicio se ha deteriorado con dicho fenómeno.</p> <p>Volvemos a la conclusión de que es el sistema quien no coopera con el mejoramiento del servicio.</p> |
| NO | 63 | 63% | |
| IGUAL | 36 | 36% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 14.-

¿Piensa Ud., que a través del conocimiento de la Banca y de su funcionamiento el cliente COOPERE en mejorar el servicio?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|--|
| SI | 85 | 85% | El cliente que conoce lo que --- pretende, coopera con mejorar el servicio que se le dá pues ayuda a agilizar las operaciones y la- pérdida de tiempo se reduce y se comprende. |
| NO | 15 | 15% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 15.-

¿Le parece que el servidor debería tener mayor capacidad para la toma de decisiones y no depender así en grado máximo de -- sus superiores?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|---|
| SI | 90 | 90% | Una forma que se considera que puede ayudar a agilizar el servicio es dándole un poco más de libertad al servidor. Libertad sobre todo en ciertas tomas de decisiones. Se considera que -- con los medios tan avanzados -- con que cuenta, no siempre es oportuno solicitar autorización para ciertas operaciones aunque, que quede claro, no para todas. |
| NO | 10 | 10% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 16.-

¿Cómo considera que se forja un buen servidor?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-----------------------------|-----|------|---|
| A TRAVES DE LA CAPACITACION | 55 | 55% | <p>Aunque se olvidan un poco de las cualidades intrínsecas de un ser vidor, el capacitarlo para deter minada función es vital, pues se considera que debe de ser un co nocedor de su puesto y de su em presa y si además reúne algunas cualidades personales lo hacen perfectible.</p> <p>Más no puede considerarse que -- por haber nacido se hará acree-- dor a tales responsabilidades. -- Siempre habrá que capacitarse pa ra ello.</p> |
| NACE PARA SERLO | 0 | 0.0% | |
| AMBAS | 45 | 45% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 17.-

Si la Banca nació como una empresa para el servicio del pueblo, ¿considera que cubre con éste propósito?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|--|
| SI | 30 | 30% | <p>Aunque no podemos afirmar cual es el interés que se maneja ahora en la banca, lo que sí es cierto es que ya no busca satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p>Al cliente se le ha descuidado, se le ha relegado. De ésta forma tan sencilla se pueden perder grandes contratos.</p> |
| NO | 69 | 69% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 18.-

¿Piensa Ud., que la banca está interesada en otorgar un buen servicio?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|---|
| SI | 72 | 72% | Esta respuesta puede malentenderse. Aún y cuando la Banca esté interesada en mejorar su servicio, lo cierto es que la gente poco se puede dar cuenta de ello pues el resultado de este interés bien intencionado señala que el servicio realmente se encuentra en decadencia. |
| NO | 28 | 28% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 19.-

¿La Banca realmente profundiza en las necesidades de los clientes?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|----------|-----|------|--|
| SI | 33 | 33% | Se puede decir que la banca conoce muy poco realmente de lo que necesita el cliente. Son sólo -- unas pocas Instituciones quienes han llegado más allá pero sin -- profundizar demasiado. El cliente tiene grandes inquietudes que le gustaría que le fuesen detectadas y explotadas. |
| NO | 67 | 67% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 20.-

¿Considera que la Banca realmente vela por los intereses de -
 quienes la manejan?

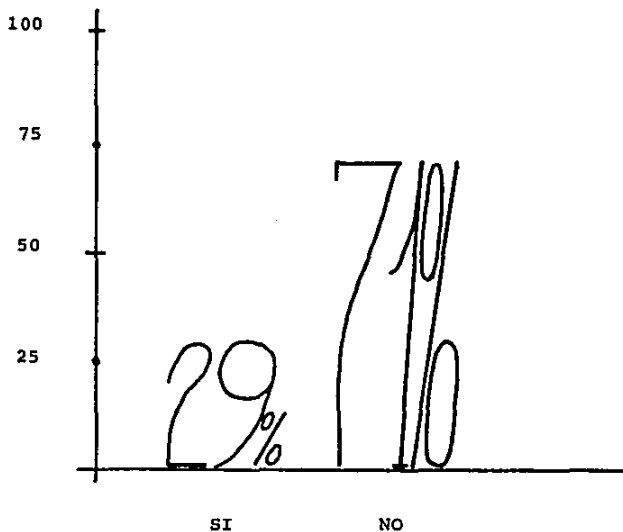
| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|-------------|-----|------|---|
| SI | 48 | 48% | Confirmamos nuevamente que existe una clara tendencia hacia la diversificación de opiniones sobre quien maneja los intereses de la banca y qué giro les da a éstos. Realmente el cliente se encuentra confundido de qué es lo que ésta pretende. |
| NO | 48 | 48% | |
| NO CONTESTO | 4 | 4% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

PREGUNTA 21.-

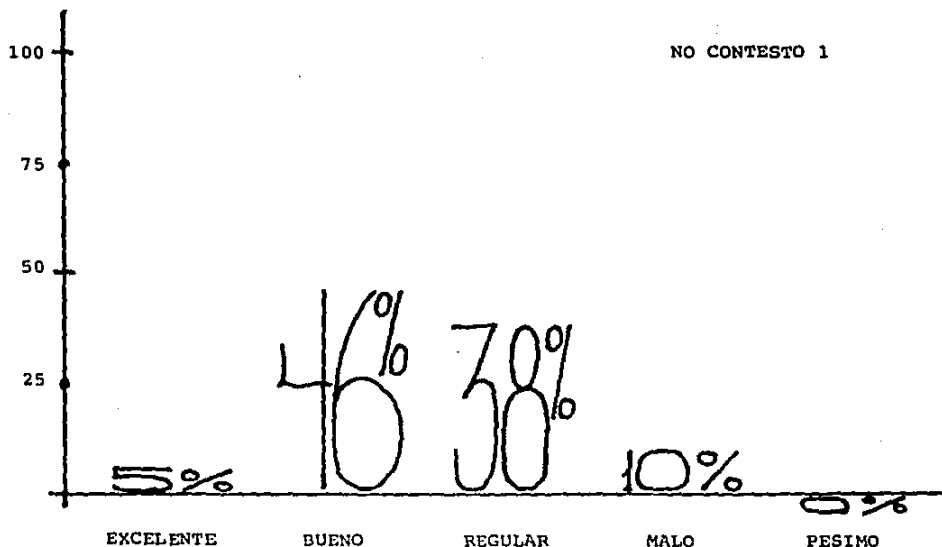
¿Qué cualidades considera que debe de tener el servidor?

| CONCEPTO | | | CONCLUSION |
|---------------|-----|------|--|
| ABIERTO | 100 | 100% | <p>Este resultado puede denominarse como el del Perfil del Servidor, en el que cada concepto queda de masiado claro añadiendo en algunos casos un poco de ambos, como por ejemplo, gusta de que sea serio- pero que presente un algo de bro- mista, que no de una impresión - despectiva. O que también tienda a forjar amistad pero siempre -- cuidadoso de lo que diga y de lo que haga.</p> <p>En fin, que encontramos una persona formada un tanto por su naturaleza propia como otro tanto- por las necesidades de la Socie- dad.</p> |
| CERRADO | 0 | 0.0% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| FORMAL | 99 | 99% | |
| INFORMAL | 0 | 0.0% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| CONSERVADOR | 12 | 12% | |
| CREATIVO | 87 | 87% | |
| NO CONTESTO | 1 | 1% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| TIMIDO | 4 | 4% | |
| PLATICADOR | 84 | 84% | |
| NO CONTESTO | 12 | 12% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| ACTIVO | 100 | 100% | |
| PASIVO | 0 | 0.0% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| ALEGRE | 94 | 94% | |
| DESPREOCUPADO | 0 | 0.0% | |
| NO CONTESTO | 6 | 6% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| AMIGABLE | 90 | 90% | |
| RESERVADO | 10 | 10% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| CONFORMISTA | 0 | 0.0% | |
| AMBICIOSO | 95 | 95% | |
| NO CONTESTO | 5 | 5% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| SERIO | 73 | 73% | |
| BROMISTA | 25 | 25% | |
| NO CONTESTO | 2 | 2% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| ATENTO | 93 | 93% | |
| DIPLOMATICO | 7 | 7% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |
| EXTROVERTIDO | 88 | 88% | |
| INTROVERTIDO | 5 | 5% | |
| NO CONTESTO | 7 | 7% | |
| TOTAL | 100 | 100% | |

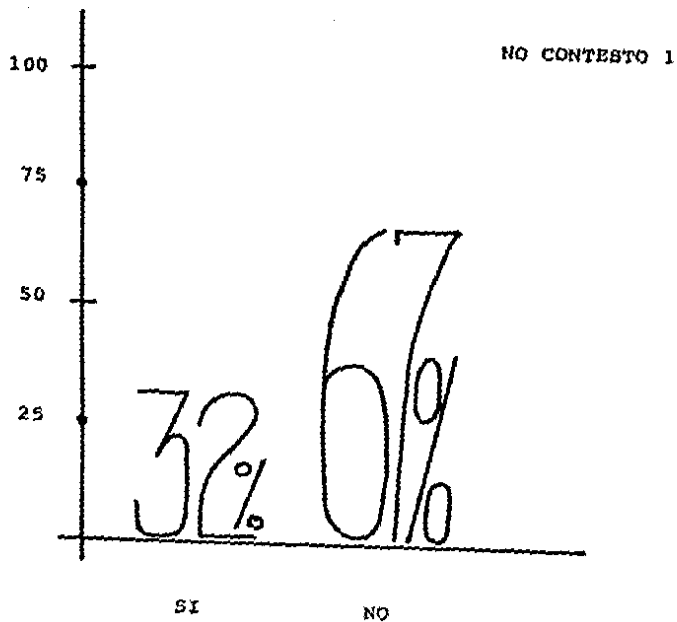
1.- La Institución Bancaria donde realiza sus operaciones le parece que es la mejor?



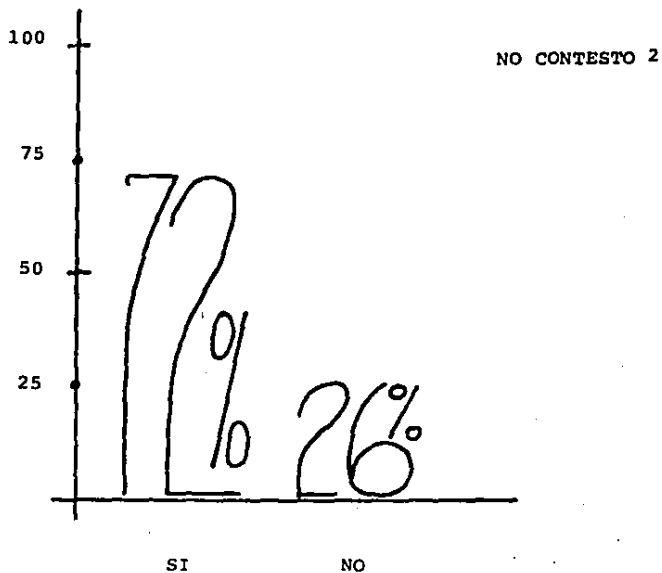
2.- Cómo considera que es el servicio que le brinda su sucursal?



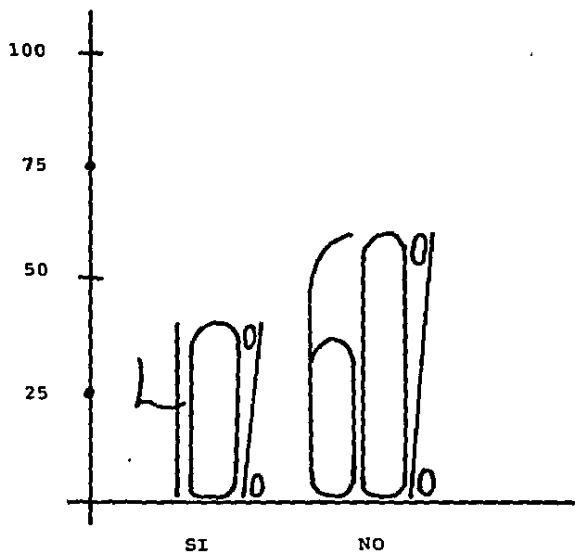
3.- Las "fallas" que presentan los servidores las considera personales?



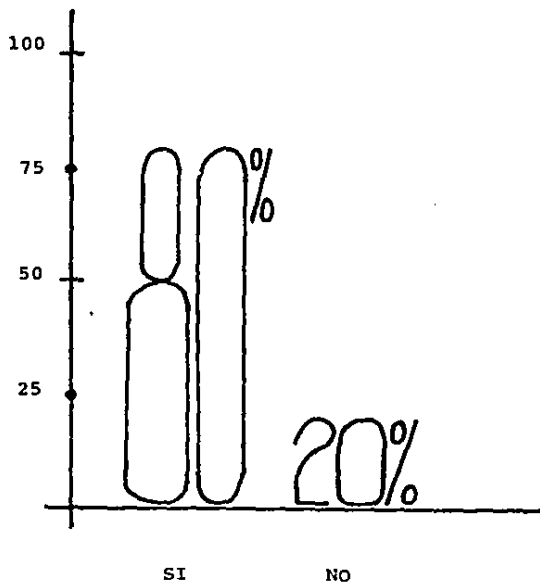
4.- Las "fallas" que presentan los servidores las considera como consecuencia de la Administración que se lleva?



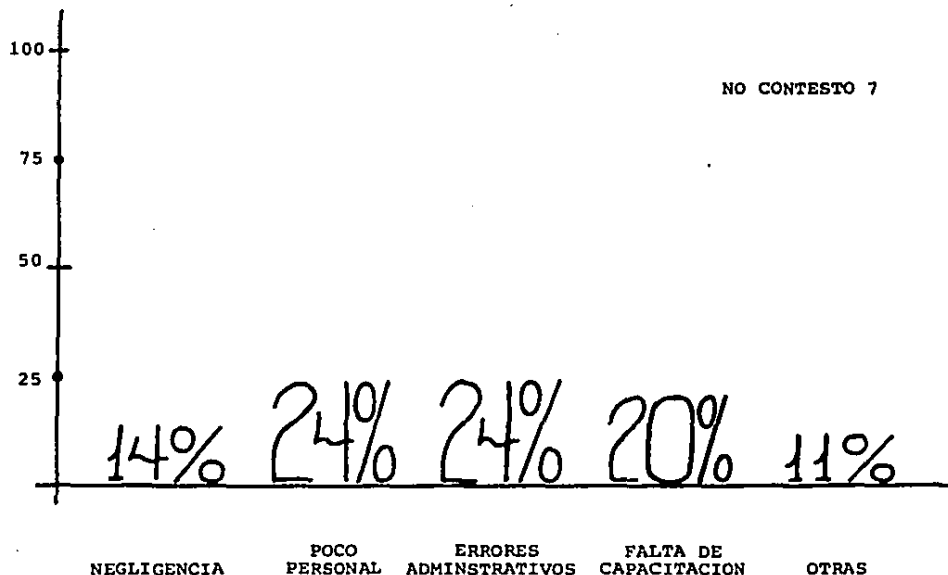
5.- Le gusta y considera apropiado que el servidor bromeé con Ud., y con los demás clientes?



6.- Considera que se tarda más del tiempo conveniente cada vez que acude a - una sucursal?

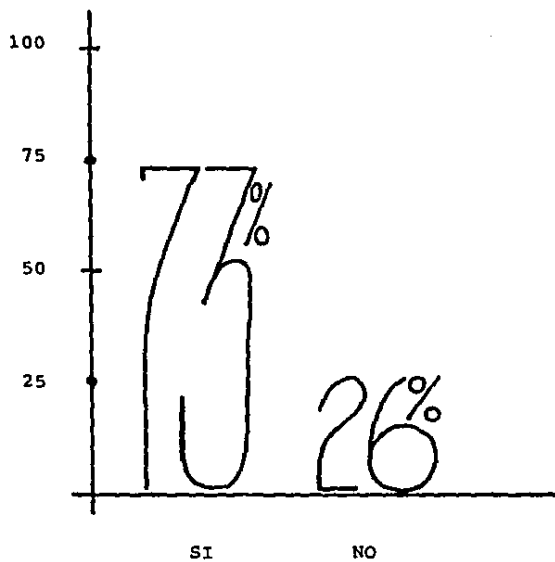


7.- Si contestó sí a la pregunta 6, cuáles considera que pueden ser las causas de ese retraso?

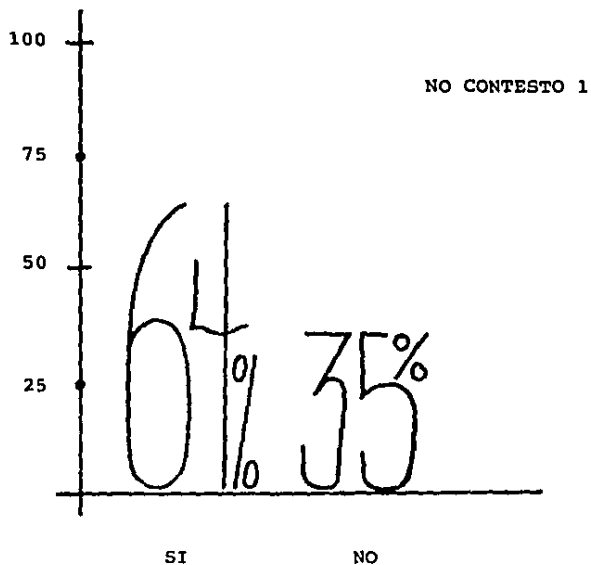


8.- Considera adecuadas las Instalaciones de la sucursal?

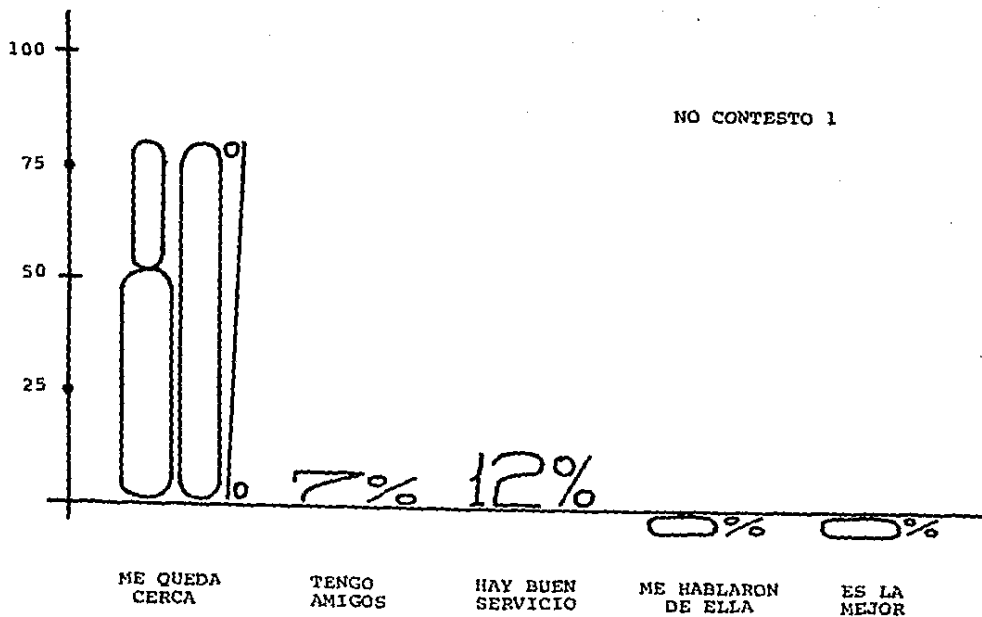
NO CONTESTO 1



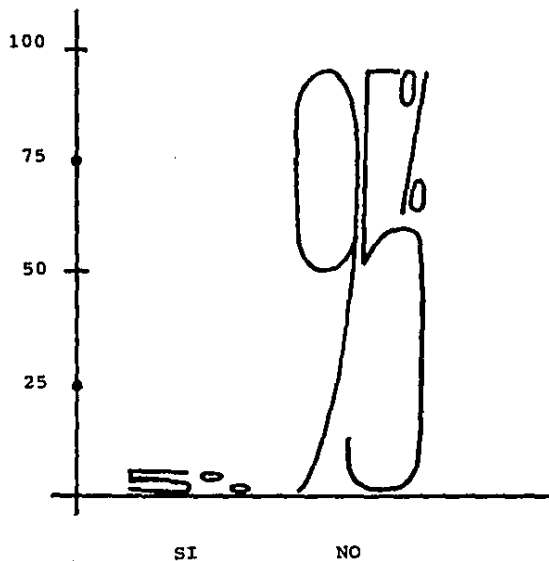
9.- Le parece correcto el trato que se le dá en ésta Institución Bancaria?



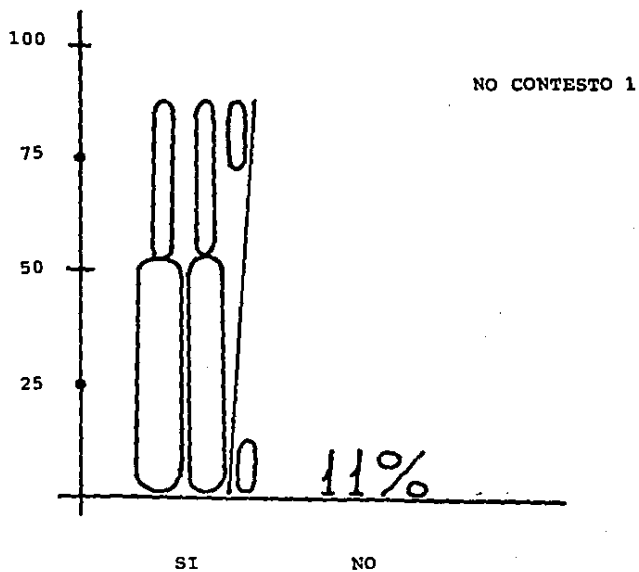
10.- Porqué acude a ésta sucursal?



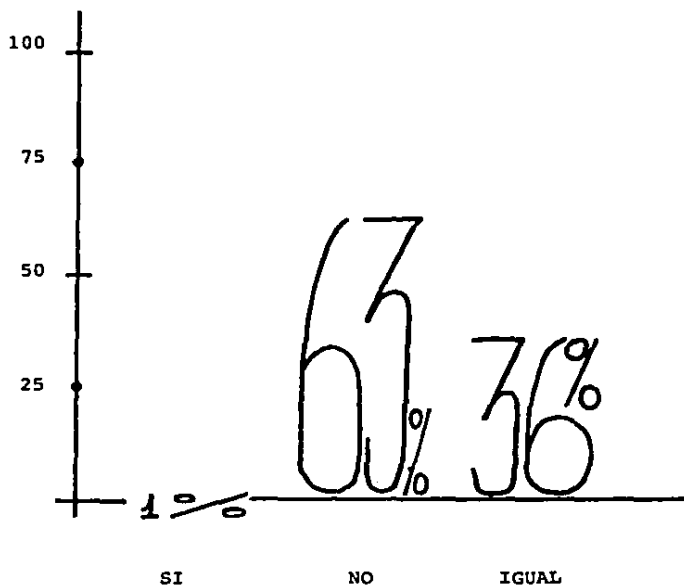
11.- Considera que el cliente conoce todos los servicios bancarios y la forma como se manejan?



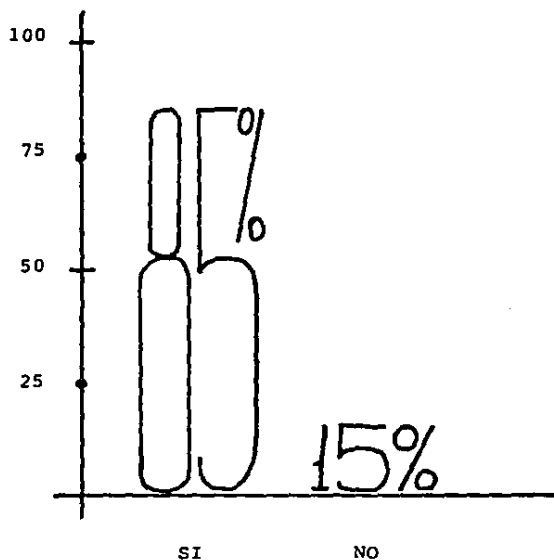
12.- Considera indispensables los servicios de una Sociedad Nacional de ---
Crédito?



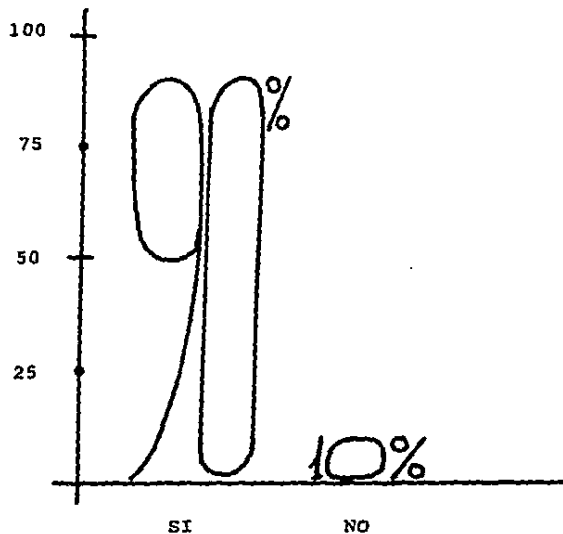
13.-Piensa Ud., que el servicio ha mejorado desde la Nacionalización de la Banca?



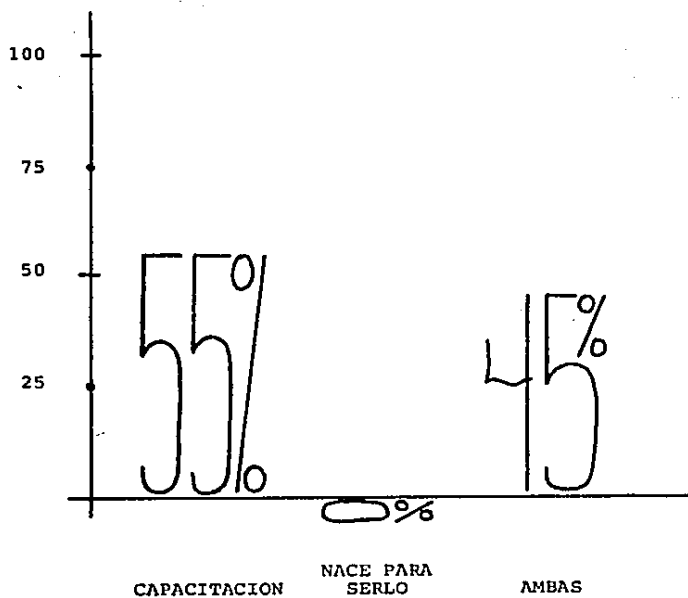
14.- Piensa Ud., que a través del conocimiento de la Banca y su funcionamiento el cliente COOPERE en mejorar el servicio?



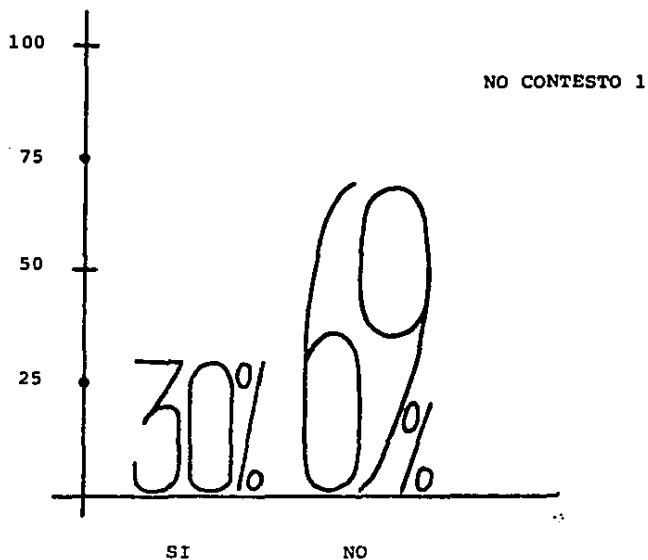
15.- Le parece que el Servidor debería tener mayor capacidad para la toma de decisiones y no depender así en grado máximo de sus superiores?



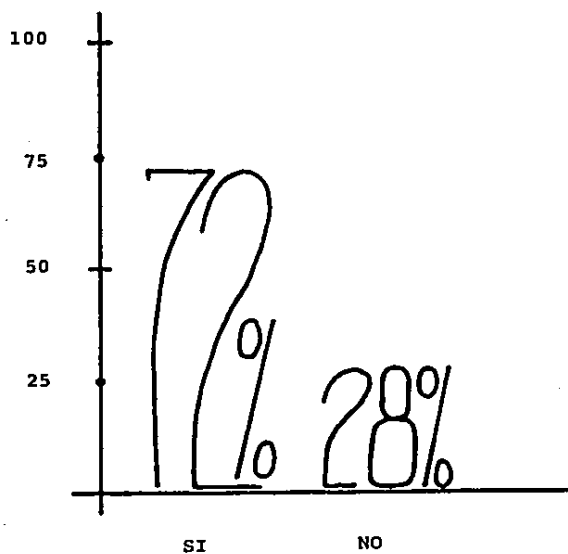
16.- Cómo considera que se forja un buen servidor?



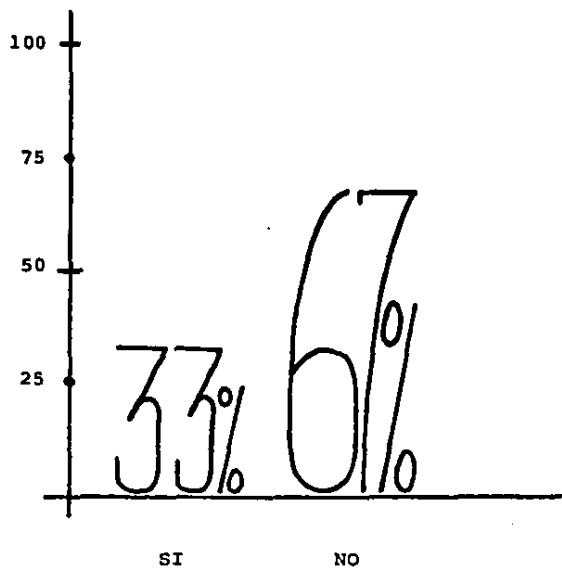
17.- Si la Banca nació como una empresa para el Servicio del pueblo, considere que cubre con éste propósito?



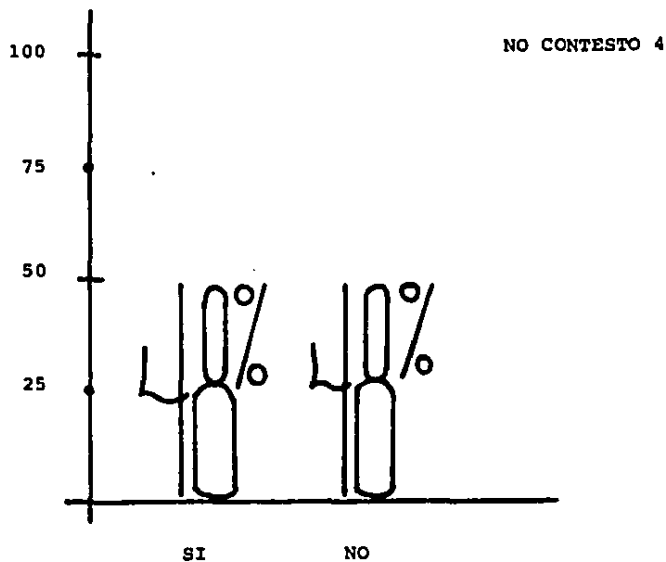
18.- Piensa Ud., que la Banca está interesada en otorgar un buen Servicio?



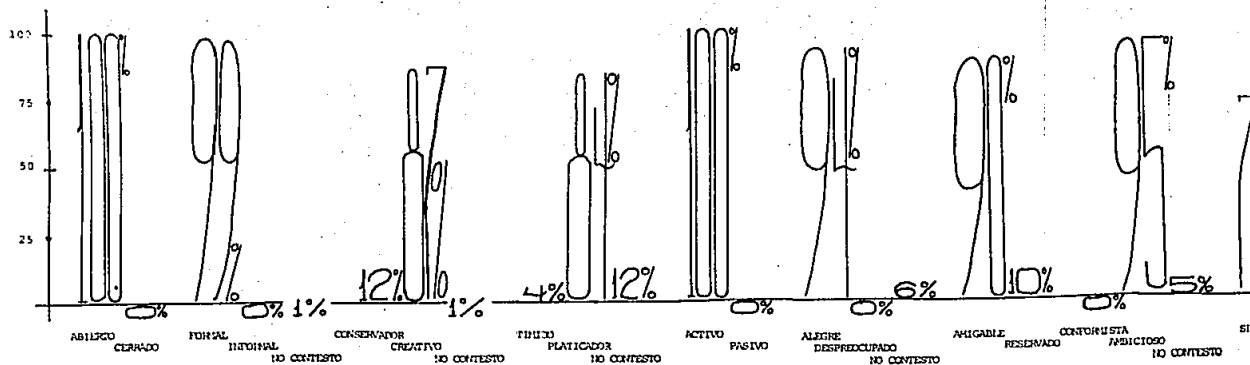
19.- La Banca realmente profundiza en las necesidades de los clientes?



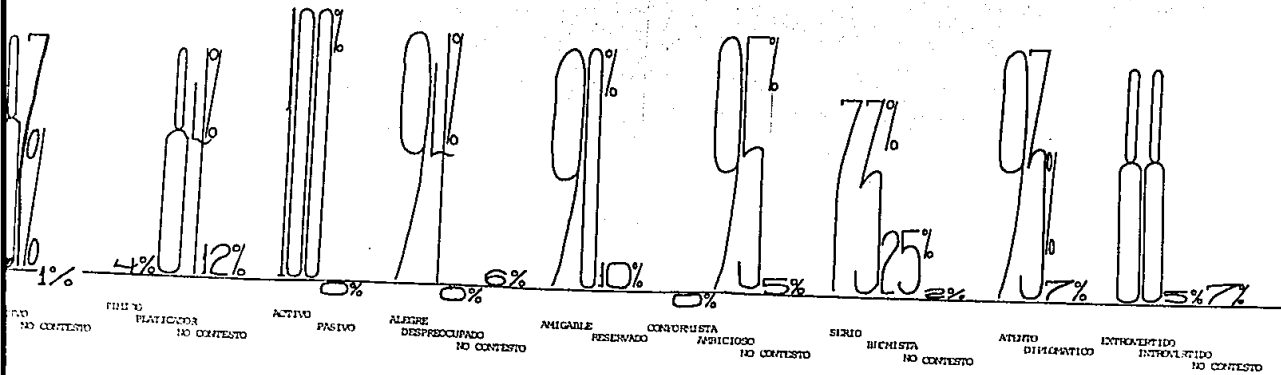
20.- Considera que la Banca realmente vela por los intereses de quienes la maneja?



21.- Qué cualidades considera que debe de tener el Servidor?



¿Ser el Servidor?



VIII.- CONCLUSIONES

VIII.1.- DEL PRESENTE ESTUDIO

Dado entonces que el servicio es aquella acción desinteresada que busca satisfacer necesidades en atención de quien se presta y coadyuvar de esa forma a elevar la captación de nuestra empresa y por ende su productividad, concluyó entonces que funciona como un vehículo que ayuda a encontrar el aspecto humano de nuestra organización.

La Banca, en reiteradas ocasiones señaló que surgió para satisfacer las necesidades del pueblo y lo urgente de que sirva para tal efecto. Al distraer su finalidad comienza a tomar como propios otros objetivos y así desviarse de su punto clave: el cliente.

Es entonces cuando hay que coordinar diversos elementos para lograr una mayor plenitud en el servicio que se da: la empresa, el personal y el cliente. Todos ellos representan un papel distinto pero que en forma íntegra deben pretender el mismo objetivo.

Siempre hay algo más que hacer por las empresas y por nosotros mismos. La diferencia entre una Sociedad Nacional de Crédito y otra puede fundamentarse en la calidad de su servicio y no por ello va a dejar de ser buena, pero la otra logra ser más eficiente.

Se dejó en claro que la empresa debe de definir en primera instancia sus objetivos y la forma en que debe de llevarlos a cabo. Después, en la selección que realice del personal que cubrirá los puestos de servicio y, de la constante capacitación que debe de proveerle para su superación.

No hay que olvidarlo: el cliente siempre espera que se le dé un trato ágil y humano.

Se comprueba entonces la hipótesis que presenté en cuanto a la necesidad de profundizar y tomar más en serio al servicio. La gente se encuentra inconforme. Hay que darle un giro al -- concepto de servicio que se tiene en las Sociedades Nacionales de Crédito. Hay que tomar más en cuenta las opiniones del cliente, hay que luchar más por la superación del personal y, asimismo, hay que buscar el beneficio de la organización.

VIII.2.- DEL FUTURO

En la actualidad y con base en una adecuada planeación, las decisiones que se tomen no deben de verse con la idea de obtener resultados inmediatos. Además, no resultará fácil realizar un cambio brusco; hay que comenzar con la idea de concientizar al propio personal ya existente. Siempre que se ofrece un producto se puede convencer a algunos ó muchos de su calidad pero con el tiempo el cliente conocerá la verdad.

Para ello, hay que cimentar muy sólidamente nuestras bases. Se debe de tener la mentalidad del "buen servidor" en todos los aspectos y en todos los departamentos. Al vender éste producto, debemos estar realmente convencidos de su utilidad y de los beneficios que proporciona.

La Banca entonces, seguirá rigiendo en éste mercado y es por ello que hay que perfeccionarla. Hay que analizar donde se encuentra y hacia donde quiere llegar, así como los cambios que se deben de realizar. Su cambio es imprescindible.

VIII.3.- SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD

El impacto en la Sociedad que tendrá el adecuado servicio al - cliente se encuentra en el aspecto humano. La gente comprenderá y entenderá el porqué de cada actitud del servidor, porqué el trato que se le dá, porqué de los posibles retrasos, porqué de los trámites que tiene que realizar.

El banco o la sucursal será el mejor o el peor dependiendo --- siempre del servicio que éste preste y aunque la gente no abandonará la idea de acudir al banco, el mejorar el servicio ayudará a incrementar las operaciones que éste tenga.

No es posible concebir que una Institución que nació con la -- idea de servir al pueblo y a la sociedad en general, desvfe -- sus intereses. Considero que el cliente merece respeto, debe - dejárselo de tratar como si fuera una máquina o diferenciarse - le por clases sociales.

Al fin y al cabo una Sociedad Nacional de Crédito se debe al - pueblo y por éste existe.

Ahora bien, la Sociedad se sentirá comprometida porque no hay- otra cosa que resulte tan gratificante como el hecho de sentir se tratado como todo ser humano merece, con respeto y dignidad.

Ante un ritmo de vida tan acelerado como el que vivimos en el- que lo importante no son los medios sino el fin, surge enton- ces la incógnita ¿somos seres humanos o somos autómatas? ¿pre- tendemos solamente resultados? ¿buscamos productividad?. Ante- estas preguntas mi única respuesta resultaría ¿qué es ese algo "mágico" que se mencionó con anterioridad?. Eso "mágico" que - de cualquier forma complementó el desarrollo de la humanidad.- Algo que no se toca pero que se siente, que está ahí.

Si el hombre pierde su dignidad, su calidad humana, dejará de ser HOMBRE pasará a ser un autómatas o un antropoide y ya perdido esto definitivamente se olvidarán los medios y de la sociedad sólo quedarán residuos de alguien que quiso pero jamás se interesó por los demás.

VIII.4.- SU IMPACTO EN LA ORGANIZACION

Aún cuando no sea cuantificable la calidad del servicio, siempre quedará la satisfacción de haber realizado una buena labor, la cual será recompensada por parte de la organización, y ésta, a su vez también saldrá beneficiada.

Ganará la organización porque la imagen que se conozca de ésta, externa a la misma, siempre será la mejor publicidad que le pueda dar a una empresa de servicio pues es difícil realizar mercadotecnia de un producto intangible.

También saldrá beneficiada la organización porque se creará un clima organizacional adecuado, en donde la competencia será sana, en donde cada quien buscará su propio beneficio unificado al beneficio de la Institución Bancaria.

Un empleado motivado e interesado por su trabajo será el mejor agente motivador para sus compañeros.

No puedo tener la duda de que el servicio, es el extra que se necesita ya no sólo en una Institución Bancaria sino en cualquier empresa de cualquier ramo, en cualquier sociedad.

Es así, como el hecho de haber realizado éste Seminario de Investigación Administrativa sobre un aspecto propiamente humano, fundamenta su objetivo en la necesidad de que el Adminis-

trador no puede enajenarse de la satisfacción que produce el trabajo, y si éste es bien realizado no existe recompensa con que se le pague.

BIBLIOGRAFIA

Alevizos, John P.
"ESTUDIO DE MERCADO"
Edit. Hispano Europea
Tomo II 2a. Edición
México.

Bocchino, William A.
"SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA ADMINISTRACION"
Edit. Trillas
México, 1979.

Bartlett, Alton C. y Kayser, Thomas A.
"CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL"
Edit. Trillas
México, 1980.

Berlo K., David
"EL PROCESO DE LA COMUNICACION"
Edit. El Ateneo
México, 1971.

Balmes, Jaime
"EL CRITERIO"
Librería Vda. de Ch. Bauret
México.

Carson, Hampton L.
"HERENCIA Y VIDA"
Libreros Mex. Unidos
México, 1965.

Crites, John O.
"PSICOLOGIA VOCACIONAL"
Edit. Paidós
Buenos Aires, 1974.

Cerda, Enrique
"UNA PSICOLOGIA DE HOY"
Edit. Herder
México, 1969.

Dale, Ernest
"COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA"
Edit. Reverté, S. A.
México, 1960.

Dominguez Rivero, Mario A.
Seminario de Investigación
"MANUAL DEL ORGANIZADOR"
México, 1984.

Fridolin Vtz, Arthur
"ETICA SOCIAL"
Edit. Herder
1er. Tomo, 1964
México.

Gómez González, Arely
"EL REGIMEN LABORAL DE LOS TRABAJADORES BANCARIOS"
Edit. Porrúa, S. A.
México.

"GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE"
Tomo IX
México, 1984
"INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO"
Edit. Trillas
México, 1979.

Koont'z Harold; O'Donnell, Cyril; y, Weihrich, Heinz
"ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION"
Edit. McGraw-Hill
México, 1983.

Krickeberg, Walter
"ETNOLOGIA DE AMERICA"
Fondo de Cultura Económica
México, 1982.

Luther, William M.
"EL PLAN DE MERCADEO"
Edit. Norma, S. A.
Colombia, 1985.

"LA CLAVE GENETICA"
Edit. Salvat, S. A.
España, 1974.

Margulies, Newton; y, Rocio, Anthony P.
"DESARROLLO ORGANIZACIONAL"
Edit. Diana
México, 1977.

McNeil, Elton B.
"LA NATURALEZA DEL CONFLICTO HUMANO"
Fondo de Cultura Económica
México, 1975.

Muñoz, Luis
"DERECHO BANCARIO MEXICANO"
Edit. Cárdenas
México.

McGregor, Douglas
"EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS"
Edit. Diana
México.

McFarland, Dalton E.
"ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Teoría y Práctica
Fondo de Cultura Económica
México, 1979.

Méndez, J. Silvestre; y, Ballesteros, Nicolás
"PROBLEMAS Y POLITICA ECONOMICA DE MEXICO"
Edit. Interamericana
México, 1985.

Odiorne, George S.
"ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS"
Edit. Diana
México, 1979.

Osipow, Samuel H.
"TEORIAS SOBRE LA ELECCION DE CARRERAS"
Edit. Trillas
México, 1979.

Planty, Earl G.; y, Freeston, J. Thomas
"DIRECCION DE EMPRESAS"
Edit. Hispano Europea
Barcelona, 1959.

Pigors, Paul; y, Myers, Charles A.
"LA ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Edit. C.E.C.S.A.
Jera. Edición
México.

Reyes Ponce, Agustín
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
Edit. Limusa-Wiley, S. A.
México, 2a. Parte.

Ríos Szalay, Jorge
"RELACIONES PUBLICAS"
Su Administración en las Organizaciones
Edit. Trillas
México, 1982.

Sexton, William P.
"TEORIAS DE LA ORGANIZACION"
Edit. Trillas
México, 1977.

Strauss, George; y, Sayles, Leonard R.
"PERSONAL"
Problemas Humanos de la Administración
Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
México, 1985.

Strumple, Burkhard; Morgan, James N; y, Zahn, Ernest
"LA CONDUCTA HUMANA EN LAS RELACIONES ECONOMICAS"
Edit. Trillas
México, 1979.

Todaro, Michael P.
"ECONOMIA PARA UN MUNDO EN DESARROLLO"
Fondo de Cultura Económica
México, 1982.

Williams, J. Clifton; y, Birriel, Marta Calas de
"CONDUCTA ORGANIZACIONAL"
Grupo Edit. Iberoamérica
México, 1984.

Wocssner, Pedro
"LA MERCADOTECNIA MEXICANA"
Edit. Diana
México, 1978.

Yoder, Dale
"MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES"
Edit. C.E.C.S.A.
México, 1978.