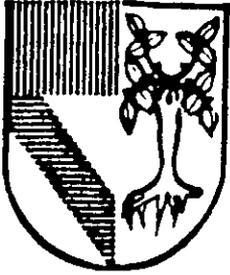


308902



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

14

"ESTABLECER UNA SERIE DE PRINCIPIOS EN  
DIRECTO BITAL, PARA LOGRAR AUMENTAR LA  
MOTIVACION Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE SUS EJECUTIVOS EN EL  
AÑO 2000"

**T R A B A J O**  
**QUE COMO RESULTADO DEL**  
**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
**PRESENTA COMO TESIS**  
**PEDRO JOSE ZAPATA SAMAYOA**  
**PARA OPTAR POR EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ADOLFO HERNANDEZ MARTINEZ

MEXICO, D. F.,

2000.

28/12/00



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Quiero dedicar ésta tesis:

A Dios, porque siempre me ha guiado.

A mis padres, porque siempre me han dado lo mejor de lo mejor.

A mi hermana Claudia, por ser tan incondicional.

A mis abuelos Vicente, Lilia e Inés, por su admirable ejemplo.

A mi tío Carlos y mi tía Chelo, por ser como mis padres.

A mi tía Caro, por estar siempre para mí.

A mi primo Vicente, por cuidar a mis abuelos y a mi tía Caro.

A Pancho, por dar todo sin esperar nada.

A todos mis tíos de Guatemala, por tan buenos momentos.

A mis mejores amigos, Renato, Arturo, Raymundo, Elman, Angel por todo lo que he aprendido de ellos.

A mis mejores amigas, María Fernanda y Ana, por sus consejos.

A mi futura esposa, María Fernanda de León.

Quiero dedicar ésta también:

A todos los profesores que me transmitieron las bases para mi desarrollo profesional a lo largo de cinco años:

C.P. Gustavo Palafox de Anda

Lic. Manuel Pliego

C.P. José Luis Santoyo

Dr. Rogelio Omar Chavez

Lic. Francisco Loria

Mat. Alejandro González Félix

Lic. Armando Sánchez Soto

Lic. Bernardo Méndez Torres

Especialmente a mi Director de Tesis, el Lic. Adolfo Hernández Martínez, quien sin nunca darme clases en la carrera, me ayudo a terminar esta tesis.

# ÍNDICE

# INDICE

Introducción.	
I. Marco Teórico.	1
1.1 Antropología del hombre.	1
1.1.2 Renunciar a mover eficientemente la voluntad de otro.	2
1.1.3 Como mover la voluntad de otro.	3
1.1.4 Responsabilidad – libertad.	3
1.1.5 Personas primus y secundus.	4
1.2 El proceso administrativo.	7
1.2.1 Planeación.	7
1.3 Comportamiento organizacional.	8
1.3.1 Disciplinas que estudian el comportamiento humano.	8
1.3.2 Factores de la organización que afectan la motivación.	10
1.3.3 Modelo de comportamiento organizacional.	11
1.4 Enfoques de la motivación.	13
1.4.1 Pirámide de necesidades de Abraham Maslow .	14
1.4.2 Teoría X y teoría Y.	15
1.4.3 Teoría de la motivación – higiene.	16
1.4.4 Teoría ERG.	19
1.4.5 Teoría de McClelland de las necesidades.	20
1.4.6 Los siete hábitos de la gente eficaz.	21

2. Planeación estratégica de los recursos humanos.	24
2.1 Planeación de la carrera y de las necesidades del empleado.	24
2.1.2 Los departamentos de personal y la planeación de la carrera del empleado.	26
2.1.3 Información sobre oportunidades profesionales.	28
2.1.4 Asesoría profesional.	28
2.1.4.1 Autoevaluación del empleado.	28
2.1.4.2 Evaluación del entorno.	28
2.1.4.3 Proceso de asesoría profesional.	29
2.2 Desarrollo profesional.	29
2.3 Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal.	31
2.4 Premiar el desempeño.	32
2.5 Planificación del negocio y medida del desempeño.	34
2.6 Estrategía de personal y seguimiento.	35
2.6.1 Atraer y retener empleados.	36
2.7 Componente de dirección: objetivos de negocio y cultura deseada.	36
2.7.1 Culturas apáticas.	37
2.7.2 Culturas paternalistas.	38
2.7.3 Culturas exigentes.	38
2.7.4 Culturas integrativas / de alto compromiso.	38
2.8 Medición de desempeño.	38
2.8.1 Factores a considerar en la medición.	40
2.8.2 Fijación de objetivos.	41

3. Grupo Financiero Bital.	42
3.1 Antecedentes.	42
3.2 Objetivo de Grupo Financiero Bital.	43
3.3 Situación actual de Grupo Financiero Bital.	44
3.4 Subsidiarias de Grupo Financiero Bital.	44
3.5 La Banca Directa.	45
3.6 Objetivos de Directo Bital.	46
3.7 Directo Bital.	46
3.8 Línea Bital.	47
3.8.1 Objetivo.	47
3.8.2 Beneficios para el cliente.	48
3.8.3 Rentabilidad de Línea Bital.	48
3.8.4 Servicios iniciales.	49
3.8.5 Nuevos servicios.	49
3.9 Telemarketing.	50
3.9.1 Objetivo.	51
3.9.2 Misión.	51
3.9.3 Beneficios para el cliente.	51
3.9.4 Productos financieros.	52
3.9.5 Productos no financieros.	52
3.10 Línea de soluciones a deudores.	53
3.10.1 Objetivo.	54

3.10.2 Misión.	54
3.10.3 Servicios que ofrece.	54
3.10.4 Constitución del área.	55
3.10.5 Medios.	55
3.10.6 Segmentación de la cartera vencida.	55
3.10.7 Clínicas de gestión.	56
3.11 Pool Operativo.	56
3.11.1 Objetivo.	57
3.11.2 Ventajas para el cliente interno.	57
3.12 Pool Empresarial.	58
3.12.1 Objetivos.	58
3.12.2 Servicios que ofrece.	59
3.13 Sucursal Directa.	60
3.13.1 Perfil de clientes personas físicas.	60
3.13.2 Servicios financieros.	61
3.13.3 Servicios adicionales.	61
3.13.4 Servicios no financieros.	61
3.13.5 Franquicia sucursal directa.	62
3.14 Staff.	62
3.14.1 Misión .	63
3.14.2 Objetivos.	63
3.14.3 Recursos Humanos.	64
3.14.4 Medición.	64

3.14.5 Calidad.	65
3.14.6 Sistemas.	66
Conclusiones.	67
Bibliografía.	76

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad una parte importante de los seres humanos, es el desempeñar una labor productiva, que sea un medio de supervivencia y en la mayoría de los casos sea para desarrollarse profesionalmente.

Por su naturaleza los seres humanos son sociables, pero deben aprender a desempeñarse en distintos medios como son: su familia, sus amigos, sus vecinos y un lugar muy importante que es en donde trabajan; ya que la mayor parte del tiempo del día, estarán en contacto con los miembros de la organización a la que pertenezcan, y dentro de estos miembros se encuentra uno de particular importancia: su jefe.

Cada organización que existe tiene una razón de ser; algunas tendrán como fin primordial la generación de utilidades, otras no. Sin embargo en lo que todas las organizaciones coinciden, es en que cada miembro que se encuentre en ellas desempeña una labor que, de una u otra manera, incide en la consecución de los objetivos de la organización.

Sin embargo, las organizaciones se enfrentan a un gran problema, la mayoría de sus miembros preferirían encontrarse en otra parte más placentera que en aquella en la que están desempeñando un trabajo, recibiendo ordenes y, en algunos casos, regaños. Por ello, es papel de los miembros de las organizaciones que tengan gente a su cargo, el lograr mantenerlas a su lado, motivadas y con un amplio trato como personas que son; entendiendo que el trabajo no es todo en sus vidas en las que, además existen preocupaciones externas que afecten su desempeño laboral.

En la actualidad, las organizaciones han ido perdiendo la importancia de la gente en el éxito que se logre, ante los grandes avances de la tecnología y la ciencia. Nos encontramos en un mundo globalizado en el que la competencia se encuentra cada vez en mayor grado, a la par que la dirección lo que busca es destacar más por los avances tecnológicos que por lo que la

gente pueda hacer. Sin embargo, el problema ante esta corriente es que sin la mejor gente, la tecnología no funciona sola; los mismos miembros de la organización son los encargados de encaminarla adecuadamente a los objetivos planteados.

Quiero invitar a todos los empresarios, y personas en general a que, reflexionen acerca del principio del hombre, en el sentido de que es libre; y ante esa libertad cuentan con muchos factores que determinan su actuar humano. No esperen que los miembros de la organización a la que pertenecen lleguen a funcionar como maquinas que solo pagándoles lo necesario podrán realizar su trabajo satisfactoriamente.

Cabe destacar que todas las organizaciones desempeñan una labor social muy importante, ya que proporcionan los medios para que el ser humano cuente con un salario que le dé a cambio vestido, comida y vivienda. Sin embargo, esta relación que existe entre organización y sus miembros no se puede traducir únicamente a la paga de un salario. El ser humano necesita sentirse útil y reconocido en su trabajo. Si los esquemas de premiación y desempeño se centran únicamente en el dinero, terminarán por generar un círculo vicioso que al ser un fin y no un medio el dinero, día a día será insuficiente y en el momento que la organización no pueda seguir brindando ese ritmo creciente de incentivos monetarios, contará con una gran desmotivación.

Este trabajo de tesis hecho con base a la situación que vive el Call Center de Grupo Financiero Bital, busca despertar su inquietud en lo importante que es la motivación en el ser humano en desempeño de sus labores en cualquier organización, sea laboral o no. El hombre cuenta con una característica que lo hace único en la naturaleza, su libertad, con la cual siempre hará lo que mejor le parezca para llegar a ser feliz.

Es así como en esta tesis, en su primer capítulo, busco dar un panorama general de todos los estudios que se han dado a lo largo del tiempo para entender como es el funcionamiento del actuar humano; dando estos estudios una serie de elementos con un valor que permite entender, de alguna manera, aspectos generales que afectan dicho comportamiento.

En el segundo capítulo, busco resaltar la importancia que tiene el área de Recursos Humanos en cualquier organización; en la que si se cuenta con una adecuada planeación del crecimiento de cada miembro de la organización, sentirá así que tiene una vida en la misma; y que ese ciclo de vida le podrá hacer sentir un mayor compromiso, y motivación para seguir haciendo su trabajo de la mejor manera.

Por último, en el tercer capítulo muestro como esta constituido el Call Center de Grupo Financiero Bital; dando así una mayor perspectiva del crecimiento que pueden tener los ejecutivos que forman parte de él; al poder contar con un gran cumulo de conocimientos de la operación bancaria en las diferentes áreas con las que cuenta.

# CAPÍTULO I

# MARCO TEÓRICO

## 1.1 ANTROPOLOGÍA DEL HOMBRE

Todas las organizaciones están compuestas de personas, las cuales desempeñan diferentes funciones según las responsabilidades que les hayan sido asignadas. Alrededor de todo este actuar esta un elemento muy importante que es la *motivación* dentro de todo ser humano, elemento sin el cual los resultados obtenidos por la organización en conjunto se ven realmente afectados.

Dentro de cualquier organización se deben encauzar la libertad de sus miembros a cumplir con los objetivos fijados, sean particulares o generales, pero como nos cuestiona Carlos Llano, “¿De qué manera podemos manejar la libertad del hombre ante los estímulos para que quiera lo que yo quiero que quiera? ¿Es esto posible?”<sup>1</sup>

Para responder estas preguntas podemos partir de dos distintos puntos de vista de como esta determinado el actuar humano; existen dos escuelas, la psicológica y la filosófica, buscando explicar que es lo que mueve al hombre a actuar, estas son el conductivo y el determinismo.

Carlos Llano define el conductivo como “El apetito o tendencia sensible, proveniente de un conocimiento sensible, que moverá indefectiblemente a la voluntad” y al determinismo como “La razón o motivo racional, propuesto por el entendimiento a la voluntad, moverá a ésta de manera indefectible.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Carlos Llano Cifuentes, El empresario ante la motivación y la responsabilidad, México, McGraw-Hill, 1990, p.3

<sup>2</sup> Carlos Llano Cifuentes, Op. Cit, p.4

En la escuela conductista la voluntad del hombre se presenta como otro apetito más, donde no tendría diferencia alguna con el resto de la creación. En el determinismo existe una diferencia donde el actuar humano estará determinado por la razón, en este punto solo falta agregar la libertad, esta bien que la razón mostrará si esta bien hacer algo o no, pero el paso decisivo lo dará la libertad del ser humano.

El motivar la voluntad del ser humano es complejo pero no imposible, Carlos Llano nos indica tres pasos que serán importantes para lograr una motivación:

- “1) Renunciar a mover eficientemente la voluntad de otro
- 2) Indagar cómo podemos presentar alicientes a la voluntad de otro, conservando su condición de ser libre.
- 3) Buscar cuáles alicientes pueden presentarse a la voluntad para moverla en su grado máximo.”<sup>3</sup>

### **1.1.2 RENUNCIAR A MOVER EFICIENTEMENTE LA VOLUNTAD DE OTRO**

En contraposición con la escuela conductista y determinista, la voluntad del hombre es inherente a él, y no se podrá hacer que el hombre quiera aquello que por cualquier circunstancia le parece no conveniente o apetecible a sí mismo. Dentro de las organizaciones no podremos considerar al ser humano como una cosa que podamos manipular a nuestra conveniencia. Podremos mover la voluntad de las personas, siempre y cuando respetemos su libertad.

### **1.1.3 COMO MOVER LA VOLUNTAD DE OTRO**

Esta cuestionante se ha tenido desde hace ya muchos años, buscando el cómo mover a la gente a un objetivo deseado. Haciendo así un análisis del actuar humano, vemos que esta condicionado, y que hay elementos como son el consejo y mandatos que moverán y convencerán a la persona a hacer una acción en particular.

### **1.1.4 RESPONSABILIDAD-LIBERTAD**

Quedando en el contexto de que el actuar humano esta determinado por la voluntad, la cual es movida a su vez por la libertad y esta influida por una serie de pasiones que son apetitos sensibles que buscan satisfacer una necesidad corporal, hay un elemento más que debemos analizar, sin el cual, la libertad pierde su sentido, la responsabilidad.

Carlos Llano nos define la relación de la responsabilidad y de la libertad de la siguiente manera:

“La responsabilidad es una propiedad inherente a la persona que tiene dominio (libertad) sobre sus propios actos, y sólo es responsable de aquellos actos sobre los que tiene dominio. La responsabilidad deriva por tanto del carácter propio y libre de mis actos, al punto que no sólo son míos cuando parten libremente de mí, sino cuando los asumo y respondo por ellos. No habrá, pues, responsabilidad en un contexto antropológico

---

<sup>1</sup> Ibidem, p.7

en el que no haya actos libres, pues no puedo responder más de aquello que no depende de mí.”<sup>4</sup>

La libertad y la responsabilidad van creciendo de manera proporcional, todo ser humano a medida que crece tiene más libertades pero a su vez la responsabilidad ira creciendo, esto estará influida de las circunstancias y lugar donde se encuentre cada ser humano. Como señala Carlos Llano haciendo referencia a Aristóteles en su obra *Etica a Nicómaco* que, “ si el hombre no fuera libre, sería absurdo que lo hiciéramos responsable de nada; y ello le servirá nada menos que para demostrar que el hombre es libre, pues no podría concebirse una sociedad en la que no pudiéramos atribuirle a nadie ninguna responsabilidad”.<sup>5</sup>

### 1.1.5 PERSONAS PRIMUS Y SECUNDUS

Carlos Llano en su libro “El empresario y su mundo” explica de que manera en la organización “existen personas que, se conducen según ciertas situaciones y responden a las instancias de sus subordinados, jefes y colaboradores.”<sup>6</sup> Estos dos conceptos de personas Carlos Llano los denomina, a uno el primus y al otro secundus, cada uno tiene ciertas características, serán “dos modalidades distintas de comportamiento, que en último termino responden a actitudes vitales de fondo, y que llamamos motivaciones de preponderancia o disgregadoras y motivaciones asociativas.”<sup>7</sup> El nivel de análisis al que se llegan con estos dos tipos de motivaciones, es encontrar que es lo que mueve al ser humano, y de que manera se encuentra relacionado con la gente que trabaja con él y que imagen tiene de sí mismo

---

<sup>4</sup> Ibidem, p. 70

<sup>5</sup> Ibidem, p.70

<sup>6</sup> Carlos Llano Cifuentes, *El empresario y su mundo*, México, Ed. Mc Graw Hill, 1990. p.168

<sup>7</sup> Carlos Llano Cifuentes, *Op. Cit.*, p. 169

ante el trabajo. Podemos así entender a dos conceptos de hombre, uno que busca su bien propio excluyendo a los demás, y el segundo es aquel que busca entregar a los demás lo que les corresponde estando ellos en un primer lugar. Para entender cuales son las principales características de nuestros dos modelos pongamos un cuadro comparativo entre el individuo primus y secundus:

<b>PRIMUS</b>	<b>SECUNDUS</b>
Busca el logro <i>personal</i>	Busca el <i>logro</i> personal
Su pregunta usual es: ¿Cómo se notará que lo puedo hacer? ¿Cómo ocultar que no lo sé hacer?	Su pregunta usual es: ¿Quién lo hará mejor que yo?
Siente una necesidad de seguridad en sí mismo, en primer plano y a corto plazo	Apenas es consciente de que requiere una necesidad de seguridad en sí mismo, en segundo plano y a largo plazo
Se hace patente la diligencia	Se corre el peligro de comodidad
Predominan las tendencias desiderativas	Predominan las tendencias efusivas

Cuadro Comparativo<sup>8</sup>

Entre los dos tipos de personas radica una diferencia importante de actitud, donde en cualquier organización el primus se limitará a pensar por los demás, en no confiar en del todo en sus conocimientos, aprovechando aquellas aportaciones que puedan hacer y se las atribuya como propias. El secundus por otro lado buscara siempre rodearse de gente capaz y buscar el logro entre todos, aunque un riesgo latente del secundus sería el delegar demasiado y no llegar a la acción, en cambio el primus buscara que si alguno de los involucrados faya, las cosas se hagan así las tenga que hacer él.

<sup>8</sup> Ibidem, p. 174

Dentro de la motivación que puede llegar a influir tanto en el primus como en el secundus, esta el que tanto puedan crecer en la organización y de que manera. Su movimiento será en dos sentidos, una línea llamada rango, que se refiere a cual es el nivel jerárquico que tiene un individuo dentro de la organización, este aspecto es de particular importancia para el primus, ya que entre más arriba se encuentre de los demás mejor será para él. La segunda línea en la que se moverá el individuo será como cita Carlos Llano a lo que Shein ha denominado como inclusión: " La inclusión se mueve de afuera hacia adentro: el miembro de la organización que se mueva en esa vía se interioriza en la organización, se compromete gradualmente con ella y queda a ella integrado, como algo que le pertenece y a la que pertenece."<sup>9</sup>

Es importante cuidar en la organización que sus miembros encuentren un equilibrio en estos dos caminos, si se le da un gran impulso al rango, sus miembros buscarán ir ascendiendo dentro de la estructura, teniendo un compromiso muy bajo a la organización buscando otra compañía donde puedan seguir encontrando crecimiento en esa vía, debemos buscar que se tenga un sentido de pertenencia a la organización que se refleje en un gran compromiso.

Es así como el rango alimentará aspectos de logro más personales. el cual busca destacar ante los demás. La inclusión en cambio, se refiere a los criterios o principios de acción que constituyen el espíritu, cultura o jerarquía de valores en la organización.

---

<sup>9</sup> Carlos Llano Cifuentes, Edgar H. Shein, Psicología de la Organización, Ed. Prentice Hall, Nueva York, 1980, p.128

## 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Tomemos como punto de partida la relación de los administradores con la organización, en donde el administrador deberá asegurarse de que se cumplan los resultados deseados, esto no los podrá lograr solo, requerirá de personas que trabajen con él, tendrá pues que asignar recursos y aprovechar capacidades.

En la primera mitad de este siglo un industrial francés, de nombre Henry Fayol, escribió que “todos los administradores cumplen con cinco funciones administrativas: planeación, organización, mando, coordinación y control. En la actualidad, éstas se han condensado a cuatro: planeación, organización, dirección y control”.<sup>10</sup>

### 1.2.1 PLANEACIÓN

Cuando alguien no sabe hacia dónde va, cualquier camino es bueno para llegar. El propósito de toda organización será el alcanzar determinadas metas según el objeto para el cual fue creada, alguien dentro de la organización tiene que definir metas y los medios para alcanzarlas. El administrador será ese alguien, desempeñará la función de planeación, estableciendo una estrategia global para alcanzar esas metas y jerarquizar los planes para integrar y coordinar las actividades.<sup>11</sup>

Dentro de esta planeación estará incluida por supuesto todo lo relacionado con el factor humano, que llegará a ser el elemento más complejo dentro de la organización,

---

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Máscaró Sacristán Pilar, México, sexta edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1993, p.3

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins, Op. Cit., p.3

ya como que veremos más adelante, existen muchos factores que afectan su comportamiento.

### **1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para poder determinar que es lo que motiva a los empleados dentro de una organización, hay que estudiar cuales son las variables que envuelven el ambiente de trabajo donde se desarrollan, empecemos citando la definición del comportamiento organizacional que nos da Stephen P. Robbins:

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización. Resumiendo la definición, el comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en la organización y como afecta el rendimiento de la organización”.<sup>12</sup>

#### **1.3.1 DISCIPLINAS QUE ESTUDIAN EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

Existen distintas disciplinas que estudian el comportamiento organizacional partiendo de que es una ciencia aplicada de la conducta. De ellas se encuentra la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas, citemos algunas definiciones dadas por Stephen P. Robbins:

“La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, en ocasiones, modificar la conducta de los humanos y de los animales. Los psicólogos se dedican a estudiar y a tratar de entender la conducta de los individuos”.<sup>13</sup>

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de los problemas de la fatiga, del aburrimiento y de otros factores que concernían a las condiciones laborales que podrían dificultar la eficiencia en el trabajo. En años más recientes, han abarcado un campo más amplio que incluye el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia de la dirección, las fuerzas y las necesidades de la motivación, la satisfacción en el trabajo, los procesos de decisión, la evaluación del rendimiento, la medición de actitudes, las técnicas de selección de personal, el diseño de actividades y la tensión en el trabajo.

“La sociología estudia el sistema social donde los individuos desempeñan diferentes roles, es decir, al hombre en relación con sus semejantes”.<sup>14</sup>

“La psicología social es una rama de la psicología que suma conceptos de la psicología y de la sociología. Estudia la influencia que unas personas ejercen sobre otras”.<sup>15</sup> El *cambio* es uno de los campos al que se dirigen muchas de sus investigaciones, a cómo aplicarlo y como superar obstáculos para su aceptación.

“La antropología estudia a las sociedades con objeto de conocer a los seres humanos y sus actividades. Gran parte de lo que se sabe de la cultura y el entorno de las

---

<sup>12</sup> Ibidem, p.8

<sup>13</sup> Ibidem, p. 19

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Ibidem, p. 20

organizaciones, así como de las diferencias entre una cultura nacional y otra, es resultado del trabajo de la antropología”.<sup>16</sup>

“Las ciencias políticas estudian el comportamiento de los individuos y de los grupos en un entorno político. Los temas centrales incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y la manipulación de éste para provecho personal del individuo”<sup>17</sup>.

Cada una de las disciplinas antes citadas, aportan distintos elementos según sus campos de estudio para entender más el actuar humano dentro de las organizaciones; el mover a la gente como mencioné con anterioridad requiere conocer todos los elementos que de alguna o de otra forma influyen en su actuar y dentro de toda organización se presenta la situación más compleja.

### **1.3.2 FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN**

La motivación como tal se puede ver reflejada en cierta medida en distintos factores dentro de la organización, estos serán el medidor que nos señalará si algo esta mal, estas definiciones son citadas por Stephen P. Robbins:

**PRODUCTIVIDAD:** “Una organización es productiva cuando alcanza sus metas y cuando lo hace transformando los insumos en productos, al menor costo posible”<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Idem

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Ibidem, p. 46

ROTACION DE PERSONAL: “En una organización, un porcentaje alto de rotación significa más costos por concepto de reclutamiento, selección y capacitación. El hecho de que el personal con experiencia abandone la organización y que se requiera encontrar y preparar a substitutes que ocupen puestos de responsabilidad, también pueden modificar las actividades de la organización”<sup>19</sup>.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: “Es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que debería de recibir”.<sup>20</sup>

LAS VARIABLES DEL GRUPO: “El comportamiento de un grupo de personas es algo más que la suma de la actuación individual de cada persona”.<sup>21</sup>

LAS VARIABLES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN: “El comportamiento organizacional alcanza su mayor grado de complejidad cuando la estructura formal se suma a los conocimientos del comportamiento del individuo y del grupo. Así como los grupos son algo más que la suma de sus miembros individuales, así las organizaciones son algo más que la suma de sus grupos”.<sup>22</sup>

### **1.3.3 MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Buscando encontrar un modelo de comportamiento organizacional, pondré una cuadro donde se ven los elementos que influyen dentro de una organización yendo en todas direcciones, buscando así hacer un análisis más global de todo el entorno.

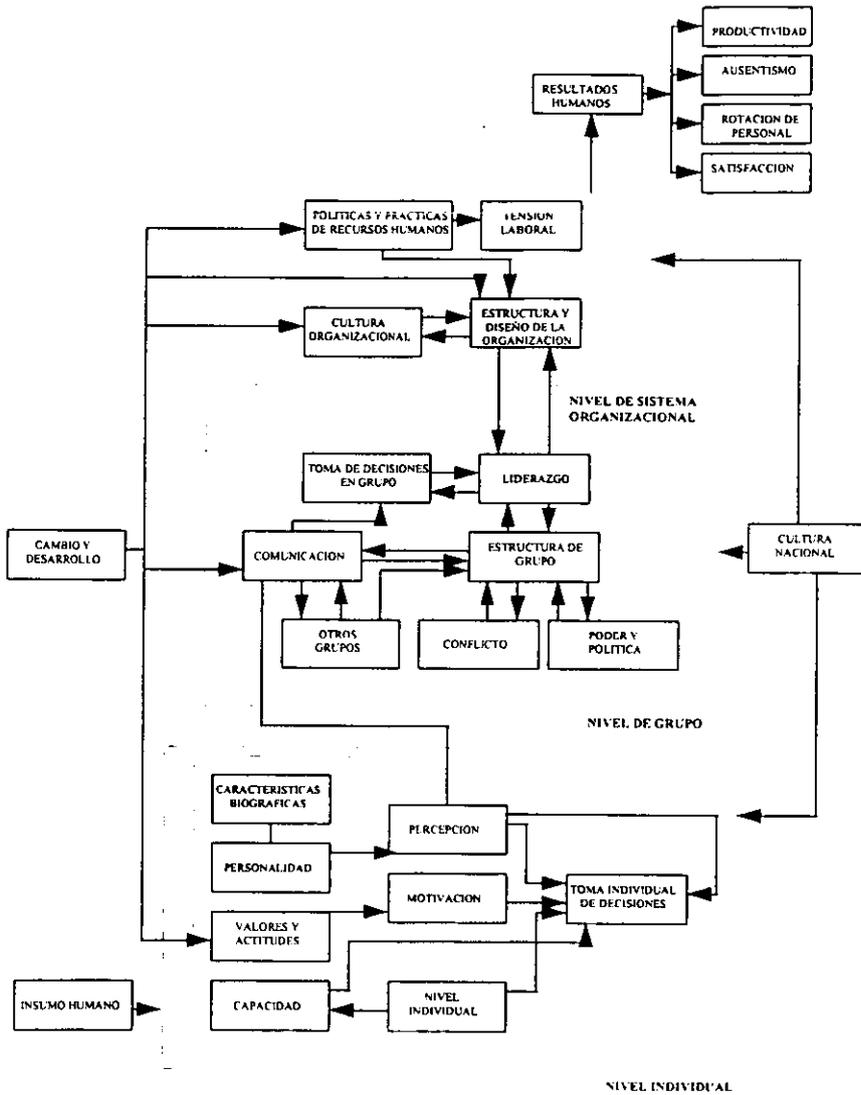
---

<sup>19</sup> Ibidem, p.48

<sup>20</sup> Ibidem, p.49

<sup>21</sup> Ibidem, p.50

<sup>22</sup> Ibidem, p.52



Cuadro 1. Modelo de comportamiento organizacional<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Ibidem, p.53

En el cuadro 1 podemos identificar todas aquellas variables que afectan el comportamiento organizacional, dividido en varios enfoques, que van desde lo particular hasta lo general.

#### 1.4 ENFOQUES DE LA MOTIVACIÓN

Stephen P. Robbins define motivación como:

“La voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas en la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo, sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral, a no ser que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización”<sup>24</sup>.

Necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generar una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfecerán la necesidad y reducirán la tensión.

Existen distintos autores que buscan explicar la motivación en el ser humano, a continuación se enumeran algunas:

---

<sup>24</sup> Ibidem, p. 207

#### 1.4.1 PIRAMIDE DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW:

Maslow (1954) consideraba que las necesidades humanas básicas se podían organizar en orden jerárquico, y sostenía que las necesidades de orden jerárquico más alto no se podían satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo.

Maslow partió de la hipótesis que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades, que son:

1. *Necesidades fisiológicas*: Incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. *Necesidad de seguridad*: Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
3. *Necesidades sociales*: Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad
4. *Necesidad de estima*: Incluye factores de estima internos como el respeto a si mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. *Necesidad de autorrealización*: El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad, incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.<sup>25</sup>

Maslow dividió las cinco necesidades en un orden superior y en un orden inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad quedaron dentro del orden inferior y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización dentro del orden superior. La diferencia entre los órdenes partió de la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna, mientras que las de orden inferior se satisfacen, sobre todo, de manera externa (como son los salarios, contratos sindicales y la antigüedad). De hecho, la conclusión que se puede obtener de la clasificación de Maslow es que en épocas de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleo permanente satisfacen, de manera sustancial, todas sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow es ampliamente reconocida, sobre todo por parte de los administradores en ejercicio, quizá debido a su lógica intuitiva y a que es fácil de comprender. Sin embargo y por desgracia, las investigaciones no convalidan la teoría. Maslow no presentó fundamentación empírica alguna y ciertos estudios que pretendieron validar la teoría no encontraron bases para hacerlo.

#### 1.4.2 TEORÍA X Y TEORÍA Y

Douglas MacGregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano: Una básicamente negativa, llamada **Teoría X**, y otra básicamente positiva llamada **Teoría Y**. Tras observar como trataban a los administradores a los empleados, llegó a la conclusión que califican al carácter del ser humano por ciertos supuestos:

Según la teoría X, los cuatro supuestos de los administradores son los siguientes:<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ibidem, p.208,209

<sup>26</sup> Ibidem, p.210

1. A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que pueden tratarán de no hacerlo.
2. Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
3. Los empleados aluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

En otro extremo de esta opinión negativa del carácter de ser humano, Mc Gregor presentó cuatro supuestos positivos que llamó Teoría Y:<sup>27</sup>

1. Los empleados piensan que el trabajo es algo natural como el descanso o el juego.
2. Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
3. La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
4. La capacidad para la toma de decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.

### **1.4.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE**

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg, que pensaba que la relación entre la persona y un trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o fracaso de la persona, investigó la interrogante: ¿Qué esperan

las personas de su trabajo?. Les pidió que describieran en detalle, situaciones laborales en las que se hubieran sentido muy bien o muy mal, estas respuestas se tabularon y se clasificaron.

Herzberg, partiendo de las respuestas clasificadas, llegó a la conclusión de que las respuestas que ofrecían las personas cuando se sentían bien por su trabajo eran bastante diferentes de las respuestas que daban cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a guardar una relación consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer, están relacionadas con la satisfacción laboral. Por otra parte cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Los datos sugieren según Herzberg, que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como se pensaba. El hecho de eliminar las características insatisfactorias en un trabajo no siempre hace que un trabajo sea satisfactorio.

Asimismo, Herzberg afirma que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes de los que conducen a la insatisfacción laboral. Por tanto, los administradores que buscan suprimir los factores que producen insatisfacción laboral pueden propiciar la tranquilidad, pero no siempre la motivación. Estarán calmando a sus trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg ha clasificado como **factores de higiene**<sup>27</sup> algunas características, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las

---

<sup>27</sup> Ibidem, p.211

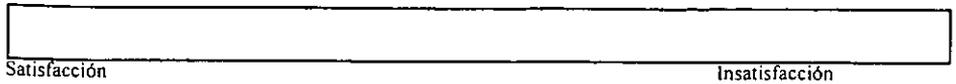
<sup>28</sup> Ibidem, p.212

relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario. Cuando estos son los convenientes, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Herzberg sugiere que, para motivar a las personas en el trabajo, se debe reforzar la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes.

La teoría de motivación-higiene tiene sus detractores. algunas críticas contra la teoría dicen que:<sup>29</sup>

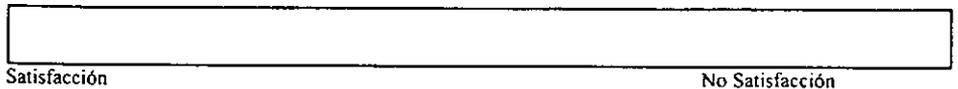
1. El procedimiento de Herzberg está limitado por la metodología usada. Cuando las cosas salen bien, las personas suelen atribuirse el éxito, pero cuando salen mal, asignan la culpa del fracaso a circunstancias externas.
2. La metodología de Herzberg no es confiable. Dado que las personas deben de interpretar los resultados para clasificarlos, existe la posibilidad de que los contaminen comprometiendo una respuesta de una manera y dando un trato diferente a otra similar.
3. La teoría, en la medida de su validez, ofrece una explicación de la satisfacción laboral, pero en realidad no es una teoría de la motivación.
4. No se usó una medición global de la satisfacción. es decir, la persona puede pensar que parte de su trabajo es desagradable, pero que el empleo es estable.
5. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
6. Herzberg supone que existe una relación entre satisfacción y productividad. Sin embargo, en su investigación, la metodología incluyó la satisfacción, pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante, se debe suponer que existe una gran relación entre satisfacción y productividad.

Concepción tradicional



Teoría de Herzberg

Motivadores



Factores de Higiene



Insatisfacción

No Insatisfacción

Concepciones antagónicas de la satisfacción-insatisfacción<sup>29</sup>

#### 1.4.4 TEORÍA ERG

Clayton Alderfer (1972) de la Universidad de Yale, partió de la pirámide de necesidades de Maslow y la ha adaptado a las investigaciones empíricas.

Alderfer dice que existen tres grupos de necesidades medulares: Existencia, relación, crecimiento, y de ahí su nombre (en inglés *existence, relatedness and grow*)

El grupo de la existencia se refiere a la satisfacción de los requisitos materiales básicos para la vida. El segundo grupo es el de las necesidades de relación; el afán

---

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Ibidem, cuadro p.212

por tener relaciones interpersonales importantes. Por último las necesidades de crecimiento, el deseo intrínseco de la categoría de reconocimiento de Maslow y las características de autorrealización.<sup>31</sup>

#### 1.4.5 TEORIA DE MCCLELLAND DE LAS NECESIDADES

La teoría de McClelland (1961, 1976) de las necesidades habla de tres necesidades: La realización, el poder y la afiliación. Estas se definen así:<sup>32</sup>

- **Necesidad de realización:** El afán por destacar, por realizarse de acuerdo a ciertos estándares, para alcanzar el éxito.
- **Necesidad de poder:** El afán por lograr que los demás se comporten de una manera en que no se habrían comportado.
- **Necesidad de afiliación:** El afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

McClelland, al investigar la necesidad de realización, encontró que las personas que tienen este afán se distinguen de las demás porque quieren hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde puedan tener responsabilidad personal para resolver problemas, pueden recibir retroalimentación oportuna sobre el rendimiento, para saber de inmediato si están mejorando o no y pueden establecer metas que representan un reto moderado. Las personas que quieren realizarse no son jugadoras; les desagrada triunfar por azar. Prefieren al desafío de enfrentar un problema y aceptar la responsabilidad personal en el triunfo o el fracaso, en lugar de dejar el

---

<sup>31</sup> Ibidem, p. 213

<sup>32</sup> Ibidem, p.214

resultado en manos de la casualidad o de los actos de los otros. Sobre todo, estas personas evitan actividades que consideran muy difíciles o muy fáciles.

La necesidad de poder es el afán por afectar, tener influencia y controlar a los demás. Las personas que tienen mucha necesidad de poder gozan “cuando toman el mando”, luchan por ejercer influencia en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones y suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por un rendimiento efectivo.

La tercera necesidad señalada por McClelland es la afiliación. Los investigadores no le han prestado mucha atención, pero se puede comprender como una necesidad de tipo Dale Carnegie: El afán por ser querido y aceptado por los demás. Las personas con gran interés de filiación, luchan por la amistad, prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir y buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca.

#### **1.4.6 LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE EFICAZ**

Stephen R. Covey, en su obra busca mostrarnos la mecánica del actuar humano, que dentro de su complejidad hay que considerar muchos elementos que terminarán por afectar el comportamiento del hombre, sin embargo se podrán seguir una serie de principios que determinaran el actuar en cada individuo en particular.

En el ser humano es así como existen una serie de principios, que llegan a ser inquebrantables, Stephen R. Covey nos señala:

“La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay *principios* que gobiernan la eficacia humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están “allí” como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física”.<sup>33</sup>

El hombre podrá así verse afectado en su actuar por una serie de principios como son la integridad, la honestidad, la dignidad humana, servicio, calidad o excelencia, crecimiento, entre otros. Stephen R. Covey nos señala que es característico de los principios, tener un valor duradero, permanente y evidente, con pensar en el opuesto de estos principios como sería la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad, etc. consideraríamos que nos llevarían al éxito.

Así Stephen R. Covey sostiene que:

“Cuando más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra eficacia personal o interpersonal, mucha más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.”<sup>34</sup>

Con el correr del tiempo, al ir siguiendo esta serie de principios, si se ha de manera constante acabar por convertirse en hábitos.

La explicación de la importancia de los hábitos que nos da Stephen R. Covey es la siguiente: “Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata

---

<sup>33</sup> Stephen R. Covey, Los siete hábitos de la gente eficaz, octava reimpression, ed. Paidós Mexicana S.A., México, 1993, p.37

<sup>34</sup> Stephen R. Covey, Op. Cit. p. 39

de pautas coherentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra eficacia o ineficacia”<sup>35</sup>

Stephen R. Covey nos propone el desarrollo de siete hábitos, para lo cual define el hábito como la intersección de conocimiento, capacidad y deseo, entendiendo que el conocimiento nos dará el que hacer y porque, la capacidad es el como hacer y una parte que es el querer hacer es el deseo o la motivación.

---

<sup>35</sup> Idem, p. 53

# CAPÍTULO II

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Mediante la planeación estratégica se busca integrar a los miembros, y para lograrlo hay que tomar en cuenta los factores internos y externos que pueden afectar su desempeño; considerando cuales serán las fortalezas y debilidades en el ambiente interno, y cuales serán las oportunidades y amenazas que hay en el ambiente externo.

### 2.1 PLANEACIÓN DE LA CARRERA Y DE LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO

Para considerar eficazmente la planeación del desarrollo profesional de cada miembro dentro de la organización, se debe empezar con , “la carrera profesional, la cual esta compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo en su vida laboral”.<sup>16</sup>

Dentro de la organización, las personas que no planean su carrera profesional probablemente consideran que su compañía o su jefe inmediato asumirán esa responsabilidad. Para que no suceda esto William B. Werther y Heith Davis sugieren que se deben tener claros los siguientes conceptos:<sup>37</sup>

- *Carrera profesional*: Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- *Historia profesional*: El conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

---

<sup>16</sup> William B. Werther Jr., Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición, Joaquín Mejía Gómez, México, 1995, Mc Graw Hill, p. 265

<sup>17</sup> William B. Werther Jr., Heith Davis. Op. Cit., p. 265

- *Objetivos profesionales:* Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- *Planeación de la carrera profesional:* El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- *Desarrollo profesional:* El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Términos claves para la planeación de la carrera profesional: <sup>38</sup>

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. El departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de adónde quiere llegar.

Cabe destacar que aunque el plan profesional que cada persona se traza es completamente único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones.

En cuanto al desarrollo profesional, estudios llevados a cabo entre grupos de empleados han revelado que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización: <sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> William F. Rothenbach, "Career Development: Ask your Employees for their Options". Personnel Administrator, noviembre 1982, p.43, 46, 51

- *Igualdad de oportunidades:* En la empresa moderna resulta indispensable que todo personal juzgue que las normas del juego son limpias.
- *Apoyo del jefe inmediato:* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe el papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- *Conocimiento de las oportunidades:* Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- *Interés del empleado:* Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- *Satisfacción profesional:* Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

### **2.1.2 LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL Y LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA DEL EMPLEADO**

Los departamentos de personal de las organizaciones han tendido a poner gran énfasis en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Al hacerlo les permite conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que significará.

William B. Werther Jr. y Heith Davis nos plantean las ventajas que ofrece la planeación de la carrera de sus miembros:<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> William B. Werther Jr., Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición, Joaquín Mejía Gómez, México 1995, Mc Graw Hill, p. 271

- *Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal.* Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- *Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción:* La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimular el talento latente de los recursos humanos.
- *Facilita la ubicación internacional:* Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados –y los puestos- que podrán tener relevancia a nivel internacional.
- *Disminuye la tasa de rotación:* Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- *Satisface las necesidades psicológicas del empleado:* Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

### **2.1.3 INFORMACIÓN SOBRE OPORTUNIDADES PROFESIONALES**

Muchos de los miembros de una organización, no saben cuales son las oportunidades profesionales que se les brindan. Muchas organizaciones carecen de un medio eficaz de comunicación, o en su caso de un departamento de comunicación interna. Es por ello que hay que preocuparse y ocuparse en encontrar el medio idóneo según las características de la organización para publicar las vacantes que se tienen dentro de la organización.

### **2.1.4 ASESORIA PROFESIONAL**

Algunos departamentos de personal, a fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria adecuadamente, ofrecen asesoría profesional. En algunas empresas lo que hacen en sus departamentos de personal es el tener a un profesional en psicología, quien se apoya de pruebas psicométricas y entrevistas para definir cual será la trayectoria más idónea para cada miembro en la organización. Para obtener un éxito verdadero, los orientadores deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno.

#### **2.1.4.1 AUTOEVALUACION DEL EMPLEADO**

Los consultores de empresas, saben que la carrera profesional es sólo parte de la vida del empleado. Al planear su carrera profesional, cada individuo, debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano y no solamente los requisitos de carácter más o menos profesional. En este punto se suman aspectos como son los familiares, emocionales, culturales y personales.

#### **2.1.4.2 EVALUACIÓN DEL ENTORNO**

Cuando se comete el peligroso error de ignorar las posibilidades y características concretas del entorno en que se trabaja, un plan profesional que vincule el potencial personal de ciertas posibilidades meramente teóricas puede hacerse muy peligroso.

#### **2.1.4.3 PROCESO DE ASESORIA PROFESIONAL**

Como William B. Werther Jr. y Heith Davis mencionan en su libro, el poder acercarse a los empleados para darles orientación, es la dificultad a la que se enfrenta el asesor profesional. El acercamiento que debe existir entre el orientador y el empleado debe hacerse con mucho tacto, ya que es potencialmente muy conflictiva, en algunos casos cuando el asesor intenta explicar las características que debe tener el empleado para tener el puesto, la reacción del empleado será considerar que el asesor solo esta buscando la forma para que no se le conceda un aumento.

### **2.2 DESARROLLO PROFESIONAL**

Werther y Davis definen la relación del desarrollo profesional con la organización de la siguiente manera:

“El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización”<sup>41</sup>

Para ello es necesario que cada miembro de la organización tenga disposición para lograr metas y la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre, pueden emprenderse varios pasos concretos:<sup>42</sup>

- **Obtención de mejores niveles de desempeño:** La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando éste es insuficiente, el crecimiento es prácticamente imposible, aunque se empleen adecuadamente las otras técnicas de desarrollo profesional.
- **Relación más estrecha con quienes toman las decisiones:** Muchos empleados advierten que al ser mejor conocidos por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc. suben sus posibilidades de desarrollo.
- **Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización:** Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización que pertenecen. Según la cultura de cada país será un factor importante para que cada individuo tenga ese sentimiento a la organización.
- **Renuncias:** Cuando un empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual. Existen puestos donde se podrán hacer cambios estratégicos para tener mayores conocimientos y mejores ingresos.
- **Recursos a expertos en el campo:** El valioso capital de la experiencia acumulada durante años se invierte de esa manera en orientaciones y sugerencias sazonadas por una experiencia profesional de toda una vida.

---

<sup>41</sup> William B. Werther Jr., Heith Davis, Op. Cit., p. 276

<sup>42</sup> Idem, p. 277

- **Recursos a subordinados clave:** Los directivos de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores.
- **Oportunidades de progreso:** Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización a medida que tienen una mejor calificación podrán ser mejores candidatos en los planes de ascenso.

### **2.3 DESARROLLO PROFESIONAL ALENTADO POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes que contribuyan a lograrlos.

“A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. Sin el apoyo de la cúpula, es probable que los ejecutivos de nivel medio se interesen menos por el desarrollo de sus subordinados”.<sup>43</sup>

“Cuando la gerencia general muestra interés por lograr el desarrollo del personal de la empresa resulta muy factible que los mandos medios imitan esa actitud y procedan por su parte a aplicarla también”<sup>44</sup>

“Sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa el desempeño profesional, el empleado tiene escasas

---

<sup>43</sup> Ibidem, p. 280

posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de personal debe suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan a la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos”<sup>45</sup>

Aspecto muy importante que nos señalan Werther y Davis es la manera de difundir la información relativa a promociones. Los aspirantes a una vacante que no fueron los más adecuados, tiene derecho a recibir información al respecto, esta retroalimentación tiene tres objetivos:

1. Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
2. Explicar por qué fue seleccionado para ese puesto un empleado determinado.
3. Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción deseada a futuro.

## **2.4 PREMIAR EL DESEMPEÑO**

Dentro de las organizaciones tendrá un papel determinante el como sea evaluada la productividad de sus miembros ya que de ello se derivará la motivación y compromiso a conseguir los objetivos.

---

<sup>44</sup> Ibidem, p. 281

<sup>45</sup> Ibidem, p. 282

La mayoría de las funciones de Recursos Humanos sirven para atraer, retener y desarrollar al personal que labora dentro de la empresa pero esta labor ya se comparte con los directivos y mandos medios, convirtiéndose al área de Recursos Humanos en un grupo de consultores en el como manejar a su gente.

La mayoría de los directivos piensa que los planes de compensación individual es la mejor herramienta para mejorar el desempeño de las personas lo cual queda entre dicho ya que no solo el dinero es lo que mueve a un individuo dentro de la organización. A esto se suma como sostiene Jerry L. McAdams en su libro como Premiar el desempeño referente al esfuerzo de grupo, "La competitividad impone que todos los empleados se impliquen en la consecución del éxito de un negocio. Esa implicación requiere que todos conozcan, entiendan, se dirijan y actúen hacia los objetivos que determinan el éxito en una organización".<sup>46</sup>

Existe así en la organización una clara necesidad de utilizar los planes de recompensa, pero no hay que perder de vista que hay que reforzar esos planes. En algunas empresas su forma de apoyar estos planes es mediante la Dirección por Objetivos, en donde la base es medir, controlar y dirigir a la organización de la mejor manera a la consecución de objetivos claros.

Uno de los problemas a los que se puede enfrentar cualquier organización, es a la generación insuficiente de utilidades, dando como resultado en la mayoría de las veces recortes en sus costos y al ser el personal considerado como un costo es por donde se empieza a recortar el gasto. La cultura de considerar a los miembros de una organización como un activo y no como un costo es algo que ha llevado tiempo y que es más, muchas organizaciones en la actualidad se han resistido a cambiar ese paradigma.

Una guía que también es importante en la planeación de un negocio es el saber aprender de los demás. Las organizaciones son diferentes en casi todas sus dimensiones por lo que hay que tener cuidado, práctica no significa que es la mejor práctica, en un buen benchmarking el buscar la mejor práctica implica un análisis profundo de que es lo que ha llevado el éxito de una empresa en particular. Como concluye este punto Jerry L. McAdams, “por su propia naturaleza, los planes de mejora de desempeño deben tener en cuenta la características exclusivas de cada organización. A medida que las organizaciones se vuelven más planas y se ven más forzadas a ser más flexibles, se tiene que prestar aún más atención a la exclusividad de la cultura en todo este proceso, además de seguir ganando dinero. Este puede ser un duro punto de vista para aquellos jefes tradicionalistas de las organizaciones del ordeno y mando.”<sup>47</sup>

## **2.5 PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO Y MEDIDA DEL DESEMPEÑO**

En la mayoría de las organizaciones la alta dirección determina los objetivos que afectarán a cada uno de sus miembros, desarrolla sus estrategias y las tácticas, y las lleva en cascada al resto de la organización. Esta cadena dependerá de la estructura jerárquica de la organización pero sucesivamente se irá transmitiendo a todos los niveles. Esta dirección es conocida como Dirección por Objetivos.

En un proceso de Dirección por Objetivos hay que tener mucho cuidado con su relación con la evaluación del desempeño de sus miembros. Hay organizaciones en las que son tantos los objetivos, estrategias y tácticas a seguir que la medición se complica al tener tantas variables.

---

<sup>46</sup> Jerry L. Mc. Adams, Premiar el desempeño, Madrid España, Díaz de Santos, 1998, p. 7

<sup>47</sup> Jerry L. McAdams, Op Cit. p.15

La cuestión principal como Jerry L. McAdams sostiene es que “el proceso de planificación se basa en lo que la dirección piensa y los empleados hacen, la metodología arriba-abajo”<sup>48</sup>. Los nuevos enfoques de la planificación y seguimiento reconocen que las organizaciones funcionan no solo de arriba a bajo, sino también de abajo a arriba y horizontalmente.

“La conexión entre planificación y desempeño se puede mejorar enormemente cuando los empleados son tratados y recompensados como partícipes contributivos.”<sup>49</sup>

## **2.6 ESTRATEGIA DE PERSONAL Y SEGUIMIENTO**

Las estrategias de personal pueden ser caracterizadas de la siguiente manera según Jerry L McAdams:

1. “Conseguir a la mejor gente y conservarla (atraer y retener).
2. Hacer más eficaz a la gente en sus trabajos específicos (o papeles definidos en forma amplia) y desarrollarla en cuanto personas para cubrir las necesidades de la organización.
3. Mejorar el desempeño del negocio de la organización.”<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Ibidem p. 40

<sup>49</sup> Ibidem, p. 42

### **2.6.1 ATRAER Y RETENER EMPLEADOS**

De los tres aspectos mencionados en el párrafo anterior hay uno que es de gran importancia, el objetivo de atracción y retención es complejo. Atraer a la gente adecuada, identificando las necesidades de la empresa, reclutando y evaluando candidatos, contratando a los apropiados, ofreciéndoles suficiente salario, afecta al nivel de éxito que va a alcanzar la compañía. Las organizaciones tratan de retener a sus empleados a un costo mínimo, procurando mantener un nivel de rotación sano y cubriendo las vacantes necesarias que va marcando el crecimiento de la organización.

### **2.7 COMPONENTE DE DIRECCIÓN : OBJETIVOS DE NEGOCIOS Y CULTURA DESEADA**

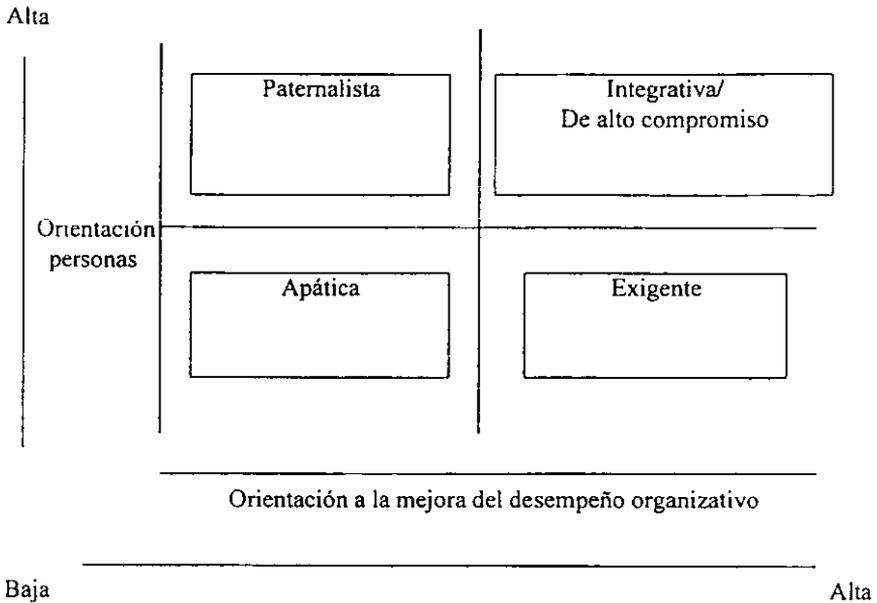
La evaluación de desempeño dentro de las organizaciones se ve influida por la cultura organizacional existente.

Para poder entender de una mejor manera la cultura organizacional Narendra Sethia y Mary Ann Von Glinow plantean un modelo de cuatro culturas:<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Opcit, p.42

<sup>51</sup> Ibidem, p. 54



### 2.7.1 CULTURAS APÁTICAS

Estas culturas no hacen énfasis en las personas ni en la mejora el desempeño. Esas organizaciones las reglas son extremadamente importantes, así como los procedimientos que se tienen establecidos. Los directivos se encuentran limitados por las reglas dejando a un lado su creatividad. Las personas que laboran en este tipo de organizaciones, sienten mucha seguridad en el trabajo, acostumbrándose a estar lejos del riesgo y volviéndose poco competitivas.

### **2.7.2 CULTURAS PATERNALISTAS**

El valor central de esta culturas es la orientación hacia las personas, con mucha preocupación por la mejora del desempeño. A diferencia de las culturas apáticas sus miembros reciben una mejor remuneración y buenos beneficios.

### **2.7.3 CULTURAS EXIGENTES**

Estas organizaciones cuentan con una visión más global poniendo especial cuidado en los valores organizativos contando con un enfoque financiero. El desempeño de sus miembros es medido con base a resultados y estos aporten mayores utilidades. Las decisiones referentes al personal llegan a traducir en: “ Si no funcionas te vas”

<sup>52</sup>

### **2.7.4 CULTURAS INTEGRATIVAS / DE ALTO COMPROMISO**

En este tipo de organizaciones son tomadas en cuenta las personas y el desempeño, se busca promover la cooperación, compartir riesgos y la mejora del desempeño en grupo. Sus miembros están comprometidos con los objetivos de la organización teniendo siempre presente el trabajo en equipo.

## **2.8 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según el giro de las organizaciones, se generarán datos de suma importancia que serán la base para hacer medible el desempeño de sus integrantes. Estos datos pueden

ir desde unidades producidas, unidades vendidas, utilidades generadas, errores cometidos, etc. Los datos existen, la cuestión es extraerlos y aprovecharlos.

Para poder llegar a planes efectivos de incentivos de grupo Jerry L. Mc Adams nos da una serie de aspectos de suma importancia:<sup>53</sup>

1. *Elegir más de una medida para cada objetivo estratégico.* Para llegar a un objetivo se deben identificar las distintas variables que podrán influir para conseguirlo.
2. *Medir ampliamente y recompensar selectivamente.* Cada miembro dentro de la organización aporta de una manera diferente para llegar a los objetivos, este esfuerzo a medida que sea mayor deberá ser mejor recompensado.
3. *Proporcionar el Feedback sobre el desempeño con la mayor brevedad posible.* El reconocimiento en el trabajo es importante para la motivación, si no se hace a tiempo la gente puede sentir que su trabajo no es tomado en cuenta.
4. *Compartir información.* A medida que se tienen avances en los objetivos fijados, hay que compartir la información que se tenga de los logros alcanzados, esto permitirá saber cuanto falta para llegar a la meta.
5. *La historia ayuda.* Es importante que todos los involucrados sepan cual ha sido la trayectoria de la organización en las metas que se ha fijado, esto ayudará a saber cuales son los errores o aciertos que se cometieron para llegar a los resultados anteriores.
6. *Elegir las medidas oportunas.* Existen muchos factores que son muy importantes dentro del desempeño de la organización, sin embargo sino son cuantificables y quedan a la simple apreciación subjetiva, el considerarlos como parte de la evaluación del desempeño pueden causar controversia.

---

<sup>52</sup> Ibidem, p. 56

<sup>53</sup> Ibidem, p.168

7. *Implicar a todos.* Hay que elegir aquellas medidas en las que se vean involucrados sino todos la mayoría de los miembros de la organización, esto trae consigo el fomentar el trabajo en equipo y la iniciativa, ya que al verse involucrados en un factor en el que se verán afectados o beneficiados da como resultado un mayor compromiso.

### 2.8.1 FACTORES A CONSIDERAR EN LA MEDICIÓN

Dentro de cualquier organización, habrán factores que afectarán los resultados de una manera “indirecta” y al determinar los factores a medir, no deberán pasarse por alto, las dificultades principales son:

- Factores externos (Inflación, Tipo de cambio de divisas etc.)
- La información que se quiere medir se lleva mucho tiempo para obtenerla.
- Las medidas que son relevantes para la dirección no son entendibles para los empleados.

Después de haber realizado una medición de distintos factores en la organización, se generará la materia prima para la toma de decisiones, estas decisiones podrán ser predictivas, operativas o a posteriori.

- *Predictivas:* Estas medidas anticipan la probabilidad de éxito, generalmente en un periodo largo.
- *Operativas:* Estas son las medidas rutinarias más familiares para el trabajador y su gerencia inmediata. Algunas de estas medidas están directamente ligadas a los estados financieros.

- *A posteriori*: Son las más comunes y están soportadas por el sistema de contabilidad formando parte de índices financieros.

## **2.8.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

El punto de partida representa el momento en el que empieza a medir las mejoras en el desempeño. Un objetivo representa los resultados que la organización puede alcanzar si funciona el plan. La fijación de objetivos es una actividad muy eficaz cuando todas las personas están involucradas en el proceso.

La parte más difícil en la fijación de objetivos es mantener la equidad en el grado de dificultad de las medidas entre los diferentes involucrados en la consecución de los objetivos. La recompensa para cada uno de los miembros debe ser equitativa, de una forma u otra participaron y aportaron para llegar a ello.

# CAPÍTULO III

## **GRUPO FINANCIERO BITAL**

### **3.1 ANTECEDENTES**

Grupo Financiero Bital es el resultado de la unión de Grupo Financiero Privado Mexicano (Grupo Prime), que desde 1976 operaba con empresas financieras no bancarias y Banco Internacional, el cual se incorpora al Grupo en julio de 1992 durante el proceso de reprivatización.

Grupo Financiero Bital se forma en 1992 como resultado de la unión de dos instituciones: Grupo Prime, que operaba con varias empresas financieras no bancarias en la época de la estatización bancaria, y Banco Internacional, que se incorporó al Grupo en Julio de 1992 durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana.

Grupo Financiero Bital, como sociedad controladora de agrupación financiera, es tenedora de acciones de empresas que ofrecen servicios financieros. Su filosofía siempre ha sido la de la Banca Universal, es decir ofrecer todos los servicios financieros bajo un mismo techo. Actualmente está integrado por seis subsidiarias: Almacenadora Bital, Banco Internacional (BITAL), Casa de Bolsa Bital, Fianzas México Bital, Pensiones Bital y Afore Bital.

BITAL funciona como la Institución Eje del Grupo, aprovechando sus canales de distribución para que, con el apoyo de las otras compañías que pertenecen al Grupo, pueda ofrecer un esquema de servicios integrados. El enfoque principal del Grupo es

el de atender a los mercados masivos, tanto personas físicas como pequeñas y medianas empresas, sin descuidar los altos niveles.

En BITAL se inició desde su adquisición, una intensa labor de mejora continua en todas las áreas para lograr una mayor eficiencia en su operación. Para ello fue necesario modernizar su funcionamiento invirtiendo más de 470 millones de dólares en tecnología de sistemas y telecomunicación, reorientar los esfuerzos de promoción hacia el mercado objetivo, mejorar la mezcla de captación, cambiar la actitud del personal hacia el cliente y desarrollar una nueva imagen.

Además de la intensa labor de reingeniería, la modernización de procesos y el crecimiento en cobertura, se han realizado desde 1992 importantes acciones para fortalecer la situación financiera del Banco. Estas acciones se intensificaron en 1995 a consecuencia de la crisis económica que se suscitó en nuestro País. Adicionalmente a los aumentos de capital realizados en años anteriores, se implementaron agresivos planes de capitalización durante 1995 y 1996 con el fin de incrementar el nivel de capitalización y de estar en la posibilidad de vender al Fobaproa parte de la cartera de crédito manteniendo así una sana posición de activos.

### **3.2 OBJETIVO DE GRUPO FINANCIERO BITAL**

El objetivo del Grupo Financiero fijado por el Director General Don Antonio de Valle es llegar a ser uno de los Grupos Financieros más rentables del Sistema Financiero Mexicano, dando un servicio excelente a sus clientes, así como un alto rendimiento a sus accionistas manteniendo una sólida situación financiera y ofreciendo todos los servicios bajo un mismo techo (Antonio del Valle, Manual de Bienvenida, noviembre 1998, p. 5)

### 3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE GRUPO FINANCIERO BITAL

Grupo Financiero Bital ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios financieros en México, cubriendo los servicios bancarios, de seguros, bursátiles y de ahorro para el retiro entre otros. Cuenta con la más extensa red de Sucursales contando actualmente en 2000 con más de 1600 sucursales distribuidas en todo el País, así como los más avanzados medios electrónicos de atención.

### 3.4 SUBSIDIARIAS DE GRUPO FINANCIERO BITAL

	Total de Activos	Capital Contable	Utilidad Neta Acumulada
<b>BITAL / BANCO INTERNACIONAL</b>	90,202.7	6,239.0	74.2
<b>CASA DE BOLSA BITAL</b>	1,928.0	125.8	1.6
<b>ALMACENADORA BITAL</b>	85.7	82.0	0.2
<b>FIANZAS MEXICO BITAL</b>	425.4	131.2	4.6
<b>PENSIONES BITAL</b>	149.6	54.4	(0.8)

Cifras en miles de pesos

### 3.5 LA BANCA DIRECTA

Directo Bital esta enfocado como su nombre lo indica a la Banca Directa, la cual consiste en una plataforma de servicios financieros y personales completamente integrada, capaz de crear e incrementar la relación de los clientes sin necesidad de tener sucursales.

En la actualidad es un proyecto diseñado para separar la idea tradicional de acudir al banco, por la de proporcionar al cliente diversos canales de acceso a la Banca, haciéndola llegar con todos los servicios que necesite, sin límites de espacio y tiempo.

Estos canales se conforman por:

- Líneas telefónicas
- Computadoras
- P.C. Banking
- Enlace empresarial
- Internet
- Cajeros automáticos

Debido a esta acción es importante llevar al Banco donde el cliente lo necesite y buscando el nombre que identificará plenamente a esta área pensaron en **DIRECTO BITAL**.

### **3.6 OBJETIVOS DE DIRECTO BITAL**

Los objetivos fijados por el Director de Directo Bital Ing. Alejandro Castañeda Montes son los siguientes:

- Captar nuevos clientes que se adapten fácilmente a nuevos canales de distribución (teléfono, Internet, PCBanking, etc.).
- Migrar a los clientes actuales, que se resisten a usar las sucursales, hacia otros medios de acceso.
- Crear memoria institucional por medio de la relación remota duradera (Marca).
- Proveer servicios y ventas basadas en las necesidades de cada segmento.
- Mantener información integral del cliente, en todos los Medios de Acceso, para el cross selling.
- Presentarse como un canal natural de aclaraciones y de quejas.

### **3.7 DIRECTO BITAL**

Directo Bital es el centro telefónico de Grupo Financiero Bital, sigue la estrategia de mercado que sigue el Grupo Financiero que es la segmentación de mercados, siendo el principal objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes de la mejor manera, logrando de ser posible una percepción de servicio personalizado. De ello Directo Bital se encuentra dividido en 7 medios de acceso:

1. Línea Bital.
2. Línea de Soluciones a Deudores.
3. Pool Operativo.
4. Pool Empresarial.

5. Telemarketing.
6. Viajes.
7. Sucursal Directa.

En Directo Bital se busca enfocar la operación en tres grandes procesos que de una o de otra manera intervienen y afectan al cliente final, estos tres procesos son:

1. Ventas.
2. Operación.
3. Recuperación.

### **3.8 LINEA BITAL**

Esta área de Directo Bital brinda la oportunidad al cliente de poder realizar consultas de saldos de sus cuentas y solicitar envío de Estados de Cuenta vía Fax a través de un novedoso sistema de audio-respuesta y si el cliente así lo desea podrá ser asistido en cualquier momento por un ejecutivo los 365 días del año las 24 horas.

#### **3.8.1 OBJETIVO:**

El objetivo de Línea Bital fijado por el director de Directo Bital el Ing. Alejandro Castañeda Montes es el de satisfacer oportunamente las necesidades del cliente en cuanto a la operación, conveniencia, comodidad, facilidad de acceso y servicio integral, manteniendo un posicionamiento en el mercado e imagen positiva de la institución.

### **3.8.2 BENEFICIOS PARA EL CLIENTE:**

1. **Comodidad:** El cliente no necesita acudir a una sucursal para realizar sus operaciones, ya que con una simple llamada podrá realizarlas durante las 24 hrs del día los 365 días del año
2. **Sencillez:** Únicamente requiere una llamada telefónica para realizar las operaciones bancarias que necesite.
3. **Seguridad:** Únicamente el cliente conoce su clave confidencial de acceso y su NIP.
4. **Rapidez:** Utiliza el tiempo necesario para marcar un número telefónico y contar con las opciones que se ofrecen, las cuales las podrá hacer a través de un ejecutivo o en contacto con la computadora.
5. **Atención personal:** El cliente es atendido por personal especializado que cuenta con todas las herramientas para ofrecerle una solución real y rápida a los clientes.

### **3.8.3 RENTABILIDAD DE LINEA BITAL**

Línea Bital fue el primer medio de acceso que conformó Directo Bital, nació como una necesidad de recuperar la cartera vencida del Banco. Posteriormente empezó a tener un gran crecimiento convirtiéndolo de uno o de otro modo en un centro de costos. A continuación se describen cuales fueron las acciones que se tomaron para poder lograr lo que hoy es Línea Bital.

### **3.8.4 SERVICIOS INICIALES**

En su inicio los servicios que se empezaron a prestar a sus clientes fueron los siguientes:

- Saldos: Cuentas de cheques, tarjetas, inversiones.
- Movimientos de cuentas de cheques, tarjetas.
- Traspasos entre cuentas propias.
- Reinversiones.
- Cambio de domicilio de TDC y cuentas de cheques.
- Aclaraciones.
- Quejas.
- Reporte de TDC, tarjeta de débito, cheques.
- Cotización de divisas.
- Información de sucursales.
- Información de productos.
- Envíos de Edos de cuenta vía fax.
- Activación y localización de TDC.
- Solicitud de chequeras.
- Reposición de TDC por maltrato.
- Emisión de ordenes de pago M.N.

**38 procesos**

### **3.8.5 NUEVOS SERVICIOS**

Según fueron siendo las exigencias de los clientes y para ofrecerles un mejor servicio, Línea Bitál agregó los siguientes servicios.

- Apertura de cuentas
- Sociedades de inversión
- Venta de seguros
- Soporte operativo (liberaciones multicredito)
- RAP(American Express, pago de impuestos, colegiaturas, pago de TDC; Sky Tel etc.
- Cobro del servicio (Membresia Bital)
- Venta de tarjetas American Express Corporate 20 procesos

Número de procesos: 38 anteriores más 20 nuevos son **58 procesos**

Los ejecutivos al entrar a esta área se busca que sean multifuncionales. aunque son segmentados por grupos de llamadas recibiendo aquellas para las cuales están más capacitados para atenderlas. Es así como tendrán la posibilidad de estar en cualquiera de los siguientes cuatro grupos:

1. Operaciones financieras
2. Información general
3. Aclaraciones o quejas
4. Reporte de tarjetas

### **3.9. TELEMARKETING**

Este medio de acceso de Directo Bital se encarga de comercializar bienes de consumo y productos financieros para generar ventas cubriendo así las necesidades del cliente a través de la línea telefónica.

### **3.9.1 OBJETIVO.**

El objetivo para telemarketing fijado por su director el Ing. Alejandro Castañeda Montes es el de utilizar el sistema de comercialización de mayor crecimiento utilizando el teléfono en forma sistemática para apoyar el desarrollo de funciones específicas de mercadotecnia, ventas y servicio a cliente.

### **3.9.2 MISIÓN:**

Ser el departamento de venta directa más rentable del mercado mexicano, satisfaciendo en un 100% a sus clientes.

Por venta directa entenderemos las transacciones comerciales realizadas por medios donde no tienen contacto cara a cara los clientes con los vendedores; estos son el teléfono, internet y correo electrónico.

Lo anterior lo hace posible Directo Bital mediante la minuciosa selección de clientes, productos, recursos humanos y materiales, y el diseño de procesos óptimos en constante revisión, actuando de manera integrada, de tal forma que siempre se genera un valor agregado que lo diferencia de cualquiera de sus competidores.

### **3.9.3 BENEFICIOS PARA EL CLIENTE:**

Al utilizar el servicio de telemarketing le ofrece a sus clientes los siguientes beneficios:

- **Comodidad y Seguridad:** Ya que al adquirir un producto, Directo Bital lo lleva hasta su casa u oficina del cliente a cualquier parte del país.
- **Atención personalizada:** Telemarketing cuenta con 60 ejecutivos que tienen las herramientas para la realización de los tramites de venta y dar seguimiento a cualquier venta.
- **Tecnología:** La tecnología que se utiliza es de vanguardia, dando como resultado gran rapidez y confiabilidad.

#### 3.9.4 PRODUCTOS FINANCIEROS:

Se tiene gran diversidad de productos financieros, se enlistan algunos de ellos:

- **Cuentas de ahorro:** Se cuentan con distintas alternativas, las cuales se ajustan al perfil y necesidades de sus clientes, estas serán: Interprácticas, cuentas de cheques, cuentas maestras, tandas Bital, Chicos Bital y Bital 2000.
- **Cuentas de Inversión:** Serán interplazos, intercuentas
- **Tarjetas de crédito:** Las tarjetas que se ofrecen son Poder Bital, Bital viajero, a tu medida (ATM), visa y Máster Card.

#### 3.9.5 PRODUCTOS NO FINANCIEROS:

La gama de productos no financieros con los que consta Telemarketing son:

- Dinero en efectivo
- Electrónicos

- Electrodomésticos
- Equipo de computo
- Automóviles
- Viajes
- Bienes Inmuebles

Todos estos productos se pueden adquirir a través de Multicredito Bital, el cual funciona como una línea de crédito revolvente ajustándose a la capacidad de pago de destino del crédito que requieren sus clientes.

El área de telemarketing ha tenido muy buenos resultados al enfocar sus ventas hacia segmentos específicos de mercado. Periódicamente realizan estudios de mercado junto con el área de mercadotecnia del Grupo Financiero para definir perfiles específicos de clientes que ayuden a incrementar el porcentaje de probabilidad de cerrar una venta.

El sistema con el que cuenta Telemarketing de marcaje predictivo, permite que cada ejecutivo en un turno de 7 horas de trabajo pueda realizar en promedio entre 100 y 120 llamadas, tanto en zona metropolitana como en el interior de la república. Otra ventaja que da este sistema es administrar las ventas y lograr el cross selling, es decir, aquellos clientes que por ejemplo compraron una computadora, se les pueda ofrecer más adelante una impresora.

### **3.10 LINEA DE SOLUCIONES A DEUDORES**

Esta área de Directo Bital esta orientada a la recuperación de cartera vencida de los créditos otorgados a los clientes de Bital, teniendo el enfoque primordial de brindar

soluciones y ayudas reales para que los clientes puedan seguir pagando sus compromisos adquiridos con el Banco.

### **3.10.1 OBJETIVO:**

El objetivo de ésta área fijado por el Director de Directo Bital el Ing. Alejandro Castañeda Montes es el de buscar la rentabilidad del área como resultado de la solución integral de la problemática del cliente en la recuperación.

### **3.10.2 MISION:**

Ser el centro líder (estructura, procesos y rentabilidad) en el mercado para la solución integral de recuperación, desarrollando el potencial de los ejecutivos en el área y en Bital.

### **3.10.3 SERVICIOS QUE OFRECE:**

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran los siguientes:

- Consulta de saldos y movimientos de TDC, bitabonos, créditos hipotecarios, arrendadora, inmediautos y créditos al consumo.
- Cobranza y aclaraciones de bitabonos, hipotecario, arrendadora. inmediauto y créditos al consumo.
- Servicios de quejas y sugerencias.
- Esquemas de reestructuras para clientes morosos.

#### **3.10.4 CONSTITUCION DEL AREA:**

Línea de Soluciones es un área muy importante del Banco ya que es la que esta enfocada directamente con el negocio de Bital, los **créditos**, por ello cuenta con la siguiente infraestructura:

#### **3.10.5 MEDIOS:**

Para lograr asegurar un contacto con sus clientes, se apoya de los siguientes medios:

- Mensajes
- Cartas
- Llamadas
- Despachos de cobranza
- El área de jurídico del corporativo
- Restricciones a cuentas

#### **3.10.6 SEGMENTACION DE LA CARTERA VENCIDA:**

Según la situación de la cartera vencida, los ejecutivos de Línea de Soluciones a Deudores le dan los siguientes status a los créditos:

- Administrativo
- Extrajudicial
- Jurídico

### 3.10.7 CLINICAS DE GESTIÓN

Estas clínicas permiten al Banco darle un seguimiento muy personalizado a cada uno de sus clientes que se encuentran en cartera vencida y así poderles dar a cada uno una solución según sus necesidades y posibilidades.

En Línea de Soluciones a Deudores se realizan llamadas de salida y se tiene disponible un teléfono para zona metropolitana y un teléfono lada 800 sin costo. Anexo medidor del número de llamadas efectuadas en 1998 a través del sistema DAVOX<sup>SA</sup>:

MES	# LLAMADAS
MAYO	24,089
JUNIO	36,601
JULIO	40,794
AGOSTO	43,627
SEPTIEMBR	104,557
OCTUBRE	100,728
NOVIEMBRE	77,620
DICIEMBRE	56,378

Sumado a este esfuerzo se enviaron 60,000 cartas mensuales y se dejaron 500,000 mensajes mensuales.

### 3.11 POOL OPERATIVO

Este medio de acceso esta conformado por un equipo de ejecutivos encargados de solucionar dudas al personal de las diferentes áreas; sobre procesos, uso de sistemas, normatividad de los productos que ofrece banca comercial, garantizando respuestas

correctas y específicas con fundamento en circulares, manuales de capacitación, investigación con el área responsable o con el dueño del producto. Además de servir como medidor, tipificando las llamadas, detectando falta de capacitación, de sistema, de proceso o de actitud del personal; estudiando así las alternativas de solución con las áreas involucradas a fin de darle una revisión continua.

### **3.11.1 OBJETIVO:**

El objetivo de Pool Operativo fijado por su Director el Ing. Alejandro castañeda Montes es brindar información veraz y oportuna a todos los ejecutivos de sucursal con la finalidad de ser un medidor capaz de identificar la problemática que se presenta día con día en cada una de las sucursales, asegurando así lo más importante, un servicio de calidad a sus clientes.

### **3.11.2 VENTAJAS PARA EL CLIENTE INTERNO:**

Se tienen como ventajas para los clientes internos (cualquier área perteneciente al Banco) las siguientes:

- Centro de soluciones (correctivo/preventivo)
- Soluciones basadas en personas
- Medición interna que permite detectar necesidades de capacitación en los distintos segmentos de banca así como problemas en los procesos operativos actuales dando así la posibilidad de la mejora continua.
- No hay comunicación interna con las áreas operativas

---

<sup>44</sup> DAVOX, Sistema de marcaje predictivo

➤ Ejecutivos multifuncionales

La tendencia de esta área es el recibir cada vez menos llamadas, ya que esta orientada a ofrecer soluciones preventivas más que correctivas, anexo medidores en donde se ve esta tendencia:

MES	RECIBIDAS	ABANDONADAS	CONTESTADAS	AGENTES	CONTESTADAS X AGENTE
nov-97	91,851	23,764	68,087	50	1361.74
may-98	95,876	23,599	72,277	52	1389.94
oct-98	78,524	9,858	68,666	44	1560.59
nov-98	53,929	2,779	46,601	42	1109.55

### 3.12 POOL EMPRESARIAL

Esta área es un Help Desk para personas morales y personas físicas con actividad empresarial que han adquirido alguno de los productos de Banca Electrónica: Conexión Empresarial Bital (CEB) o terminales punto de venta (POS), y que puedan llegar a tener problemas en el manejo de ambos, así como también se les proporciona mantenimiento y en el caso de terminales punto de venta el suministro de papelería y levantamiento de reportes de aclaraciones por depósitos mal aplicados.

#### 3.12.1 OBJETIVOS:

Se fijaron tres objetivos para Pool Empresarial:

- Garantizar que el servicio telefónico que se brinda actualmente a sus clientes de Conexión, Enlace y P.O.S. Bital sea brindado con calidad y soluciones efectivas las 24 horas los 365 días del año.

- Brindar y garantizar seguridad, calidad y solución al cliente otorgando información clara y precisa.
- Reducir la duración de las llamadas de entrada como de salida

### **3.12.2 SERVICIOS QUE OFRECE:**

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran los siguientes:

- Asesoría administrativa, operativa y técnica a usuarios de Enlace y Conexión Empresarial, así como mantenimientos correctivos.
- Asesoría administrativa de enlace empresarial, nomina Bital y R.A.P. a ejecutivos.
- Aclaraciones de cheques para personas morales (corporativo y gobierno)
- Atención a comercios afiliados a POS Bital (asesoría telefónica respecto al uso y manejo de POS, solicitud de papelería, aclaraciones sobre depósitos no abonados, mantenimientos correctivos)
- Realización de nominas, traspasos y reversos de operaciones a las empresas cuando por alguna causa no se pueda realizar.

En 1998 se tuvieron grandes avances en esta área permitiendo:

1. Participar en el diseño de productos
2. Certificar a sus ejecutivos en los distintos procesos que se manejan dentro de Pool Empresarial
3. Identificación de errores imputables a los clientes trayendo un ahorro de \$200,000.00 mensuales

4. Iniciar la venta del servicio a las filiales del Grupo Financiero a través del proyecto de Fianzas México.
5. Se ampliaron los horarios dando servicio las 24 horas los 365 días del año.
6. A partir del mes de febrero de 1999, Pool Empresarial se hará cargo de la operación de mercado dinero, permitiendo así que los ejecutivos de cuenta se enfoquen a las ventas y a la búsqueda de clientes nuevos, y la operación que llega a perder tiempo la haga Pool Empresarial.

### **3.13 SUCURSAL DIRECTA**

Esta sucursal esta dirigida a un mercado que busca hacer todas sus transacciones y movimientos desde la comodidad de su hogar o negocio.

#### **3.13.1 PERFIL DE CLIENTES PERSONAS FISICAS**

Siendo un segmento de mercado tan específico se definió el siguiente perfil para personas físicas:

- Que cuenten con poco tiempo disponible
- Que tengan confianza en la tecnología
- Busquen seguridad, comodidad, agilidad y confiabilidad
- Capacidad de ahorro mínima de \$30,000.00

### **3.13.2 SERVICIOS FINANCIEROS**

Dentro de los servicios que se decidieron ofrecerle a este mercado se encuentran los siguientes:

- Banca telefónica 24 horas los 365 días del año
- Acceso a créditos, cuentas de cheques y tarjetas de crédito en cuanto a la apertura, saldos, traspasos y movimientos.
- Acceso a inversiones: Casa de Bolsa, Sociedades de inversión y Mesa de Dinero

### **3.13.3 SERVICIOS ADICIONALES**

Por las exigencias de este mercado se ofrecen los siguientes servicios especiales sin costo:

- Entrega y recolección de efectivo y documentos en el lugar donde indique el cliente(existe restricción geográfica)
- Compra-venta de divisas
- Monto máximo de traslado de efectivo \$10,000.00

### **3.13.4 SERVICIOS NO FINANCIEROS**

También se ofrecen los siguientes servicios aun más especializados:

- Información, reservación y entrega de boletos de líneas aéreas, hoteles, espectáculos y Eventos Especiales

- Adquisición de cualquier bien o producto duradero ya sea con cargo a cuenta o tarjeta de crédito.

### **3.13.5 FRANQUICIA SUCURSAL DIRECTA**

El concepto de crecimiento fue en forma de Franquicia, ya que se tiene que mantener un standard en la operación , una coordinación de banca se hará cargo del negocio como franquizatorio, la sucursal matriz que soporta la operación tendrá un ingreso por administración del total de las franquicias en donde ese ingreso se invertirá en desarrollo de productos y publicidad corporativa.

Aprovechando la infraestructura de la sucursal directa, se da servicio a empresas, a las cuales se les ofrece la ventaja de hacer el corte de caja en el establecimiento del cliente y hacer el depósito en línea, haciendo así el cliente libremente expedición de cheques.

### **3.14 STAFF**

El staff fue creado para dar soporte a todos los medios de acceso, en conjunto se lleva acabo la planeación de toda Directo Bital, contribuyendo cada quien a realizar labores muy específicas que generar un gran valor agregado. El staff esta compuesto por las siguientes áreas:

1. Recursos Humanos (Desarrollo del personal, recursos materiales y capacitación)
2. Medición
3. Calidad (Proyecto ISO9000 y Núcleos Bital)

#### 4. Sistemas

##### **3.14.1 MISION:**

Desarrollar los adecuados mecanismos de capacitación, medición, calidad, sistemas, desarrollo de personal y núcleos, que permitan hacer de Directo Bitel el mejor centro de atención telefónica de México.

##### **3.14.2 OBJETIVOS**

Brindar el soporte correcto y oportuno a los diferentes medios de acceso a Directo Bitel en lo que se refiere a:

1. Atraer, retener y desarrollar a la mejor gente (Recursos Humanos)
2. Desarrollar las mejores herramientas tecnológicas para centros de atención telefónica (Sistemas)
3. Generar una visión objetiva y justa de la áreas y de la gente que forma Directo Bitel (Medición)
4. Desarrollar la creatividad de la gente buscando la completa satisfacción del cliente (núcleos)
5. Contar con los mejores, y más preparados ejecutivos del grupo (capacitación)
6. Auditar constantemente al cliente y al servicio brindado para conocer sus necesidades y atenderlo mejor cada día (Calidad)

Todo estos esfuerzos en conjunto buscan llegar a la completa satisfacción del cliente y generar un diferencial de competitividad.

### **3.14.3 RECURSOS HUMANOS**

El enfoque de esta parte del staff esta en atraer, retener y desarrollar a su gente. Siendo un centro telefónico se busca dar a sus ejecutivos una visión global del Grupo Financiero, en donde al trabajar en Directo Bital durarán máximo 1 año en cada área e irán cambiando a otro medio de acceso según su perfil y habilidades.

Contamos con un plan de certificación de ejecutivos, donde se les da un seguimiento muy específico a cada uno en materia de capacitación, labor en núcleos Bital y una parte muy importante, son monitoreados periódicamente para ver que se cumpla con la calidad en sus llamadas y cada uno de nuestros clientes reciba una excelente atención. Por estos conceptos los ejecutivos obtienen puntos, si llegan a 1800 puntos antes de un año, son promovidos y obtienen un aumento.

En Directo Bital se busca desarrollar a su gente obteniendo conocimientos sobre la operación y venta de productos. Esto lo hace posible ya que sus ejecutivos son estudiantes de carreras económico administrativas, cursando los primeros semestres de la carrera, al acabar su carrera ellos habrán trabajado en los distintos medios de acceso y podrán ser candidatos potenciales en distintas áreas del Grupo Financiero y en caso de no poderles ofrecer alguna alternativa de crecimiento por sus conocimientos podrán colocarse con facilidad en el mercado laboral.

### **3.14.4 MEDICIÓN**

En Directo Bital según el Director de Directo Bital el Ing. Alejandro Castañeda Montes no se debe perder de vista la medición objetiva de los resultados, sin una adecuada medición no se puede ver tendencias.

Anteriormente todos los medios de acceso generaban información, publicándola de manera parcial, no permitiendo a la dirección tener una visión global de los avances y problemas que se presentaban en conjunto.

El área de medición, desarrollo un sistema que le puso el nombre de SIM, sus siglas significan <<sistema integral de medición>>. Este sistema permite reunir toda la información de los distintos sistemas origen y a su vez ponerla para su consulta en todos los medios de acceso. Con esto la medición se ha vuelto más objetiva y precisa.

Otra de las labores del área de medición es darle seguimiento a los niveles de servicio que se ofrecen a sus clientes. Esto lo hace posible a través de la adecuada distribución de horarios, descansos y solicitando la contratación de más personal según la temporada del año en que se obtenga la proyección.

### **3.14.5 CALIDAD**

Actualmente se encuentra Directo Bital en un proceso de certificación de ISO 9000 en el que la estandarización de sus procesos permitirán ofrecer un servicio de calidad y estos serán tan flexibles y controlables en sus partes que se adaptarán con facilidad al ambiente tan cambiante que es característico de Bital

Nuestra política de Calidad es la siguiente: “En Directo Bital los procesos están encaminados a cubrir y superar la expectativas de nuestros clientes, mediante la continua detección de necesidades”.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Ing. Alejandro Castañeda Montes, Director Directo Bital, septiembre 1998

Este proyecto por sus características requiere una gran coordinación, ya que todos sus procesos internos están relacionados . Es por ello que el área de calidad coordina este proyecto y otras funciones que tiene son, el de monitoreo de llamadas, control sobre las grabaciones de las llamadas que aseguran la seguridad de nuestros clientes en las operaciones y convenios que realizan con sus ejecutivos.

El lograr la certificación de ISO9000, va más allá de lo que pueda significar un certificado. La estandarización de procesos bajo una misma línea trae como consecuencia el que aseguremos que su cliente siempre será atendido de la mejor manera. La sensibilización que busca lograr Directo Bital con este proyecto es persiguiendo que cada miembro de Directo Bital de un valor agregado a su trabajo. No hay que perder de vista que cuando se logre esta certificación los procesos no quedarán estáticos, estos serán tan flexibles como sea necesario.

### **3.14.6 SISTEMAS**

Esta área ha tenido un gran crecimiento en Directo Bital, tiene un enfoque de satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes internos, mediante el desarrollo de aplicaciones a la medida. Se cuenta con un equipo de ingenieros que aseguran que los ejecutivos cuenten con las herramientas necesarias para ofrecerle un servicio con rapidez y eficiencia.

Sistemas Directo Bital ha tenido una gran influencia en el Grupo Financiero ya que todas las innovaciones tecnológicas que se han implantado en el centro telefónico se han podido utilizar en otras áreas del banco con excelentes resultados.

## CONCLUSIONES

1. La base de la relación de las organizaciones con sus miembros, podríamos entenderla de una manera muy sencilla, en la que a cada uno de sus individuos le son proporcionadas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo; y se le dejan claros cuales son los objetivos a seguir y la forma en que participaran en el logro de los mismos.
2. Aunque de principio, partiendo de esta premisa, parezca muy sencillo en la relación organización-empleados, hay factores muy importantes que destacan a cada organización en particular, ya que están marcadas por un tipo de dirección, siendo unas más frías y otras más humanistas, y es aquí donde el papel del administrador es de suma importancia para entender la forma en que el actuar humano podrá ser encaminado en la dirección correcta.
3. Al correr de los años, se han dado diferentes corrientes que buscan explicar como se mueve el actuar humano. Teniendo un factor común que ha dificultado el entender y predecir la voluntad del ser humano que es LA LIBERTAD. Estas distintas corrientes contienen aportaciones que son de gran valor. Pero a pesar de que llegan a ser demasiado sesgadas a un solo punto de vista, resumiendo sus fundamentos, podemos llegar a un consenso de patrones de conducta que nos ayudan a entender el porque cada ser humano actúa de una forma en particular dentro de las organizaciones.
4. Unas de las escuelas citadas en este primer capítulo, son el conductismo y el determinismo. El conductismo nos presenta la voluntad del hombre como un apetito más, donde el ser humano es movido por sus sensaciones y es más, es dominado por ellas. En cambio, el determinismo plantea que la voluntad del hombre esta dominada por la razón, la cual estará complementada por la libertad

del hombre; en la cual el ser humano hará alguna cosa en particular si así lo quiere.

5. Mezclando las aportaciones de las escuelas antes referidas, podemos concluir que el ser humano se encuentra expuesto a muchos estímulos del exterior; que en gran medida mueven su actuar humano por el grado de bienestar que le ofrecen. Sin embargo, el ser humano cuenta con la razón; la cual le indicará el deber ser, que estará acorde con sus principios y valores que a lo largo de su vida aprendió.
6. Quiero destacar que en las organizaciones se dificulta el mover la voluntad de sus miembros; ya que el trabajo resulta algunas veces poco agradable por el esfuerzo que implica en sí mismo. Sin embargo es labor de la dirección en sus distintos niveles buscar un gran grado de convencimiento. Hay que buscar convencer y no vencer a los miembros de la organización. Hay ocasiones en que la dirección subestima la inteligencia de sus miembros y no se da el tiempo de dar los fundamentos de la importancia de su trabajo; que convencerán a cada uno en particular en sus labores cotidianas de su trabajo.
7. En el primer capítulo cito al Dr. Carlos Llano, explicando que en el tema de la importancia de la relación de la libertad con la responsabilidad, destaca lo importante que resulta el que cada persona que forma parte de la organización, a medida que más libertad se le da en la toma de decisiones, deberá ser más responsable de los resultados que se obtengan. Esta relación resulta más que evidente en el sentido de que en la toma de decisiones siempre se tendrá que escoger entre dos o más caminos; el escoger uno implica el que se tienen los fundamentos y no es una decisión puramente aleatoria y sujeta a la suerte.
8. Este proceso dentro de la organización, que se da día a día en cada miembro, es como un ciclo de crecimiento y madurez; desde el momento en que ingresa cada miembro a la organización y no domina todo el funcionamiento de la misma, no podrá tener total libertad en la toma de decisiones, ya que en ese principio deberá tener total asesoría y validación del nivel jerárquico superior. Yo concluyo que es

- labor de cada uno de los jefes que están dentro de la organización el preocuparse por el desarrollo de cada uno de sus subordinados; logrando que sean lo más independientes posibles resumiéndose su papel a una labor plenamente directiva.
9. Una aportación más en este tema, dada por el Dr. Carlos Llano, está relacionada con dos tipos de individuos que existen dentro de la organización y que tienen gente a su cargo: el Primus y el Secundus. El Primus será aquella persona que busca su bien excluyendo a los demás y el Secundus busca entregar a los demás lo que les corresponde quedando ellos en primer lugar. Estas dos posturas llegan a tener cosas malas en extremo; pero dentro de la organización hay que buscar un justo medio en el que según las características de cada persona que tengas a tu cargo podrás esperar distintos resultados y a su vez deberás darle los medios necesarios para que cada día sea más capaz sin miedo a que sepa más. Es necesario dentro de la organización el saberse rodear de gente capaz y responsable; una vez que se logre esto, hay que buscar la manera en que puedas retenerlas dentro de la organización.
  10. Los aspectos humanos antes referidos están muy relacionados con la personalidad de cada ser humano, razón por la cual es de suma importancia el que se detecten en el proceso de selección dentro de las organizaciones, ya que podrán existir distintos puestos que requieran personas con el perfil de Primus más marcado o el perfil de Secundus.
  11. Para entender de una manera más completa el actuar de cada ser humano, dentro de la organización, es necesario se analicen todas las variables que afectan el comportamiento humano.
  12. Dentro del funcionamiento de la organización, podemos identificar problemas en el desempeño del personal, en aspectos como lo son: la falta de productividad, la rotación de personal, falta de motivación, ausentismo; y todos aquellos indicadores derivados del comportamiento de los miembros de la organización.

13. Dentro de todas las variables antes citadas, hay una que es para mí la más importante, y que en su caso llega a ser el inicio del actuar en la organización, esta es la motivación. Un miembro dentro de la organización que no este suficientemente motivado, no podrá dar los mejores resultados, y es más, no se podrá tener un plan de desarrollo interno ya que sino cubre con sus expectativas o no se encuentra convencido de su labor en la organización buscará siempre la manera de dar su mínimo esfuerzo que logre asegurar su supervivencia en lo que logra obtener otra alternativa de trabajo.
14. Al hablar de motivación, ingresamos a un terreno muy complicado, en el que encontraremos un sin número de necesidades dentro del ser humano que son difíciles de ordenar y jerarquizar, y lo más difícil, la manera en que cada quien las cubre es diferente.
15. Una forma de entender con mayor claridad lo que es la motivación, dentro del ser humano, se consigue analizando las enseñanzas de Abraham Maslow en su tema de la pirámide de necesidades; donde cubriendo sus necesidades básicas cada individuo, podrá ir escalando más niveles que llegan a ser más difíciles pero no tan indispensables como los primeros.
16. Hay factores que se encuentran en el entorno del ser humano que han logrado tener más peso en que tan motivados estén los miembros de cada organización, que es más, dentro de las necesidades de la pirámide de Abraham Maslow y incluiría, "necesidad económica". Actualmente, la sociedad ha convertido al dinero como un fin en vez de ser un medio. La sociedad se encuentra un tanto corrompida y ha puesto al dinero como el fin primordial, por lo que le permite tener a cambio. Entiendo la importancia del dinero, en nuestros tiempos, pero hay que tener mucho cuidado dentro de la organización con las decisiones que se tomen con el manejo de personal; el buscar motivarlas solo con el dinero puede resultar desastroso ya que se puede convertir en un círculo vicioso en el que nunca se tendría un fin en si mismo.

17. Es un hecho, que las organizaciones, por más tecnología que cuenten, sin la persona humana no pueden conseguir los objetivos para la cual fue creada. Cada persona es pieza fundamental en el funcionamiento diario de la empresa; si uno no se desempeña correctamente, de alguna o de otra manera afectará a los demás.
18. Dentro de las labores directivas resulta muy difícil ir entregando libertad en la toma de decisiones; ya que todos están sujetos a cometer errores. Sin embargo, no hay que perder de vista que la motivación juega un papel muy importante en la forma de actuar de cada individuo. Esa motivación depende en gran medida de cada jefe; ya que si se logra tener a las personas adecuadas, en los puestos adecuados, se podrán retener y desarrollar apropiadamente.
19. Parte fundamental dentro de las organizaciones es que sus miembros se sientan parte de ellas. Teniendo una relación recíproca de satisfacción de necesidades, desde dos puntos de vista diferentes; si la relación solo se basa en una remuneración económica, el compromiso hacia la organización se vuelve muy frágil.
20. Existen factores de particular importancia que permiten incrementar el compromiso y motivación de los miembros de la organización, como lo es una adecuada planeación de la vida del empleado según su perfil y necesidades. Hay que tener especial cuidado en las promociones dentro de las organizaciones. Estas deberán ser justas y adecuadas; el hacerlo con favoritismos y engaños puede llegar a provocar desmotivación y un mal ambiente laboral.
21. Sumado al punto anterior, es importante evaluar el desempeño de los empleados de Directo Bitel, tomando como base el nivel de su productividad. Si a cada miembro se le plantea de manera clara sus objetivos y actividades, se podrá, a su vez, medir los resultados que se obtengan de ello. Partiendo de este punto, la dirección dentro de la organización se vuelve más sencilla y clara: al igual que la medición y control del rumbo de la organización con una base sólida.

22. El funcionamiento óptimo de una organización, como la de Directo Bital aquí analizada, depende en gran medida de la composición de sus miembros. El atraer, retener y desarrollar a cada miembro de la organización resulta muy complejo, y se requiere de un gran trabajo de parte del área de Recursos Humanos en todo momento.
23. El atraer personal empieza desde la selección de personal, teniendo claro cual es el perfil de la persona adecuada para el puesto. es básico no perder el enfoque de que hay que buscar a la persona adecuada, para el puesto adecuado; y no el puesto adecuado para la persona adecuada.
24. La retención de personal, en la mayoría de las organizaciones se busca conseguirlo al costo mínimo; teniendo un nivel de rotación sano que permita ir cubriendo sus vacantes, sin necesidad de pagarle un salario mayor al que lleva tiempo haciendo carrera dentro de la organización. En este punto es donde afirmo que las organizaciones deben cambiar su punto de vista. Efectivamente, hay que cuidar la situación financiera de la organización, entre más rentable sea, más competitiva será, pero hay que considerar a cada miembro dentro de la organización como una inversión, no como un gasto. Si cada empleado esta suficientemente motivado en todos los aspectos, desempeñando su trabajo de una forma natural y agradable, la empresa, en conjunto, será más rentable; y esa inversión que se hace en capacitación, buenos sueldos, esquemas de compensación, eventos sociales etc., se verá reflejada en poco tiempo en las utilidades que se generen.
25. El desarrollo de planes de recompensa es un elemento que generalmente logra que en todos los niveles de la dirección se obtenga un consenso sobre unos cuantos objetivos críticos del negocio y sus medidas correspondientes. Desarrollar planes de recompensa requiere que las unidades organizativas tengan en cuenta cuales son las medidas específicas que reflejarán su contribución a una de nivel superior. El proceso para llegar a estos planes de recompensa también requiere el

consenso sobre mensajes fundamentales que se lanzarán a los trabajadores acerca de lo que es importante, ¿cómo saben si lo están haciendo bien? y el grado de compromiso que la organización esta dispuesta a establecer en términos económicos, además de hablar y planificar.

26. Un punto importante que no hay que perder de vista, es que en ocasiones las organizaciones ya no podrán cubrir las expectativas de sus miembros; ya que en un esquema de planeación de vida y carrera llega el momento en que es sano la promoción a otra área dentro de la organización de ser posible y sino fuera de ella.

27. Aplicando los puntos anteriores, dentro de Directo Bital, para poder llegar a establecer los principios que nos ayuden a lograr una mayor productividad y compromiso organizacional, hay que resaltar los siguientes aspectos:

- En Directo Bital se cuenta con un plan de vida y carrera interno que busca ir rotando a los ejecutivos entre sus áreas para que así puedan tener un conocimiento global del funcionamiento del Banco.
- El perfil de los ejecutivos de nuevo ingreso, son estudiantes que se encuentren estudiando una carrera universitaria económico administrativa y estén cursando máximo el cuarto semestre de su carrera.
- Se les proporcionan horarios cortos que les permiten seguir con sus estudios.
- La medición de resultados de los ejecutivos se hace a través de un sistema llamado Sistema Integral de Medición, este sistema permite conjuntar todos los datos necesarios sobre la productividad de cada ejecutivo, ponderándolos según cada medio de acceso.

28. Con base a la investigación hecha en este trabajo de tesis, hay aspectos que se podrían implantar y algunos de los existentes modificarlos; logrando que la motivación aumente y por ende la productividad también:

- El plan de vida y carrera ofrecido en Directo Bital, sumado al perfil de universitarios que trabajan en el call center, llega a crear grandes expectativas de crecimiento que llegan a ser contraproducentes; ya que según la planeación para ir cubriendo las vacantes con el volumen de personal, se tendrían que tener aproximadamente en capacitación, al mes, a 100 ejecutivos; necesitando así una gran infraestructura en salas de capacitación e instructores, que actualmente Directo Bital no cuenta. En este punto, hay que considerar el cambiar el plan de vida y carrera para que sea mayor la permanencia de cada ejecutivo en cada una de las áreas, o en su caso hacer la inversión necesaria para contar con los recursos.
- Las labores en sí en el Call Center llegan a ser tediosas y aburridas, al contar con gente universitaria tan capaz. Por ello propondría el implantar un plan de capacitación que les dé valor a los ejecutivos; incluyendo temas de actualidad en el ámbito financiero, así como temas que permitan aumentar su cultura financiera.
- Aplicando la cultura de servicio que tiene Directo Bital hacia sus clientes externos, hay que considerar a los ejecutivos como clientes internos, en la mayoría de los casos es su primer empleo con el que cuentan además que están cursando su carrera universitaria, siendo una de sus necesidades primordiales el poder pagarse sus estudios. En este punto propongo desarrollar un plan de becas con distintas Universidades, poniendo así especial atención en aquellos ejecutivos que han destacado entre los mejores y a medida que avancen en su carrera estarán más comprometidos con la institución.
- Por último, al ser ejecutivos jóvenes, hay que propiciar el desarrollo de eventos deportivos, recreativos y sociales. Al estar dentro de un horario tan lleno de ocupaciones todo el día, sus necesidades de socializar y esparcirse

quedan demasiado limitadas y llegan a ser un agente desmotivante y de desagrado al trabajo.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

**Castañeda Montes Alejandro,**

Manual de Calidad Directo Bital

México 1999.

**Covey, Stephen R.,**

Los siete hábitos de la gente eficaz

Paidos Mexicana, México, 1993.

**Llano Cifuentes, Carlos,**

El empresario ante la motivación y la responsabilidad

McGraw - Hill, México, 1991.

**Llano Cifuentes, Carlos,**

El empresario y su mundo

McGraw - Hill, México, 1991.

**MC. Adams Jerry L.,**

Premiar el desempeño

Diaz de Santos, Madrid Espana, 1998.

**Robbins, Stephen P.,**

Comportamiento Organizacional

Prentice - Hall, México, 1993.

**Rothenbach William F.,**

Caree Development : Ask your employees for their options  
Personnel Administrator, 1982.

**Schein, Edgar H.,**

Psicología de la organización  
Prentice - Hall, Nueva York, 1980.

**William B. Werther Jr, Heith Davis,**

Administración de personal y Recursos Humanos  
McGraw Hill, México, 1995.