

877102



UDEC

UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS ⁷

Escuela de Contaduría y Administración
Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M. ²⁴

Clave 8771

**“Propuesta de un modelo
Motivacional para el Cajero
Universal en una Sucursal
Bancaria”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ROSA MARIA VEGA RODRIGUEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tlalnepantla, Edo. de México

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS:

A quien le debo todo lo que soy.

A mis padres:

**Que han estado conmigo en todos mis desvelos,
fracasos, alegrías y éxitos.**

Impulsándome para lograr parte de lo que ahora soy.

**Porque con su apoyo y consejo, he llegado a realizar
una de mis metas, la cual constituye la herencia más
valiosa que pudiera recibir.**

GRACIAS

**A mi hermanos, amigos y al
L.C Ricardo Manzanares Córdova
por su apoyo y comprensión.**

A mi Universidad y maestros por su orientación y enseñanza.

A mi asesor y amigo Lic. Guillermo
Camus Márquez que gracias a su
preparación y orientación hicimos posible
este proyecto.

A todos ellos

GRACIAS

INDICE

Página

INTRODUCCION

1

CAPITULO I

METODOLOGIA DEL TRABAJO

1.1. Marco de Referencia	01
1.2. Planteamiento del problema.....	07
1.3. Planteamiento de objetivos.....	07
1.3.1 Objetivos Generales.....	07
1.3.2 Objetivos específicos.....	07
1.4. Planteamiento de Hipótesis.....	08
1.4.1 Hipótesis específica.....	08
1.5. Diseño de Prueba.....	09
1.5.1 Investigación Documental.....	09
1.5.2 Investigación de Campo.....	10
1.6. Metodología del programa propuesto.....	10

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2.1. Antecedentes Históricos de la Administración en México	12
2.2. ¿Qué es la Administración?.....	15
2.3. Interpretación de la Administración.....	16
2.3.1 Como Ciencia.....	17
2.3.2 Como Arte.....	17
2.3.3 Como Técnica.....	18
2.3.4 Como Procedimiento.....	18

	Página
2.3.5 Como Profesión.....	19
2.4. Utilidad de la Administración de Empresas dentro del medio ambiente profesional.....	20
2.5. Importancia de la Administración de Empresas dentro del medio ambiente Profesional.....	20
2.6. Campo de Acción Profesional del Licenciado en Administración de Empresas	21
2.7. Perfil del Licenciado en Administración de empresas.....	23
2.8. Objetivos del Licenciado en Administración de Empresas.....	24
2.9. Etica Profesional del Licenciado en Administración de Empresas.....	25
2.10 La empresa y su clasificación para el Licenciado en Administración de Empresas.....	27

CAPITULO III

ANALISIS ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION BANCARIA

3.1. Antecedentes.....	34
3.2. Características.....	37
3.2.1 Ubicación.....	37
3.2.2 Descripción de servicios.....	38
3.3. Objetivos de la Empresa.....	42
3.3.1 Objetivos Generales.....	42
3.3.2 Objetivos Especificos.....	43
3.4. Políticas de la Institución.....	43
3.5. Estructura Organizacional.....	44
3.5.1 Organigrama Maestro.....	45
3.5.2 Organigrama de la Sucursal.....	47
3.6. Descripción de criterios normativos.....	48
3.7. Desarrollo de programas orientados a mejorar el servicio al cliente.....	49

- 3.8. Administración de esfuerzos ante servicios profesionales vinculados a la reingeniería. 51

CAPITULO IV

PROPUESTA CONDUCTUAL DE UN MODELO PSICOLOGICO PARA EL CAJERO UNIVERSAL EN UNA INSTITUCION DE CREDITO.

4.1. Motivación, Satisfacción e Interés por el trabajo.....	53
4.2. Capacitación y Adiestramiento como vinculo ante la motivación para el Cajero Universal.....	58
4.2.1 Finalidad de la Capacitación y el Adiestramiento.....	59
4.2.2 Importancia de la Escuela Vestibular para el Cajero Universal.....	62
4.2.3 Evaluación del curso Cajero Universal.....	64
4.3. Perfil del modelo conductual del Cajero Universal en la Sucursal.....	66
4.4. Condiciones de trabajo.....	68
4.4.1 Condiciones Físicas de trabajo.....	69
4.4.2 Condiciones Temporales de trabajo.....	70
4.4.3 Condiciones psicológicas de trabajo.....	71
4.4.4 Condiciones Tecnológicas y Materiales del trabajo.....	72
4.5. Proceso de Comunicación adaptado al Cajero Universal.....	73
4.5.1 Ventajas y desventajas del proceso de comunicación.....	78
4.6. Objetivos del modelo psicológico adaptado a la Institución del Crédito para el Cajero Universal.....	79
4.7. Enfoques del estudio del liderazgo que puede ejercer el Cajero Universal.....	86
4.7.1 Estilos y características del liderazgo.....	86
4.7.2. Ventajas y desventajas del liderazgo que aplica el Cajero Universal.....	90
4.7.3 Grid Gerencial.....	91

CAPITULO V

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD COMO COMPROMISO AL INTERES DE INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DENTRO DEL MODELO PSICOLOGICO ANALIZADO

	Página
5.1. Establecimiento del campo de acción	94
5.2. Definición de la naturaleza de la calidad.....	94
5.3. El costo de la calidad dentro del modelo.....	97
5.4. Relación entre calidad y productividad dentro del modelo.....	99
5.5. Expectativas que identifican al cliente dentro del modelo.....	100
5.6. Establecimiento del compromiso de los involucrados en el modelo.....	102
5.7. Estrategias para el desarrollo de evaluaciones a los involucrados.....	103

CAPITULO VI

REPORTE FINAL

6.1. Conclusiones.....	105
6.2. Anexos.....	107
6.3. Glosario de términos.....	111
6.4. Abreviaturas empleadas en diagramas, gráficas y cuadros sinópticos	117
6.5. Bibliografía.....	118

INTRODUCCION

Por la importancia que tienen las empresas de servicios, en ellas las Instituciones de crédito que sirven como intermediarios en las transacciones financieras, fué necesario desviar la atención para conocer por qué las Instituciones de crédito no otorgan un servicio con calidad generándose entre ellas constantemente conflictos publicitarios y no poniendo en práctica su slogan de servicio.

Además por la experiencia vivida en una de ellas se pudo percibir que la eficiencia y la eficacia de un servicio estará dado por las mismas personas que integran a la Institución además del valor agregado que ellas le incorporen, que puede traducirse en una preparación profesional o personal, en la que también las Instituciones deberán brindar, al otorgar capacitación a su personal dentro o fuera de la misma Institución, así como un adiestramiento en los puestos que lo ameriten como los de caja y Universal, quienes son los "obreros" de cada sucursal, los que hacen el trabajo pesado y quienes dan la primera imagen no sólo de la sucursal sino de la misma Institución de crédito y son a ellos a quienes se les necesita motivar, preparar y hacer conciencia de la importancia de su trabajo y de brindar un servicio con calidad.

Por esto es necesario que los líderes que surjan en cada sucursal estén dispuestos a escuchar sugerencias, a saber crear un ambiente cordial de trabajo y compañerismo, reconocer que los cajeros universales son importantes pero más la persona como tal y que debe ser tratada como ser humano.

De ahí la necesidad de reorganizar el programa motivacional expuesto en las sucursales en donde es necesario la preparación constante en cada uno de los integrantes, como lo veremos en el desarrollo de esta tesis, que comenzará con una breve descripción del tema, abordando también los antecedentes de la Institución para compenetrarnos en ella y conocer de esta manera su funcionamiento y tomar en cuenta las sugerencias de cómo se puede lograr un servicio con calidad, además de la satisfacción de sus empleados.

CAPITULO I

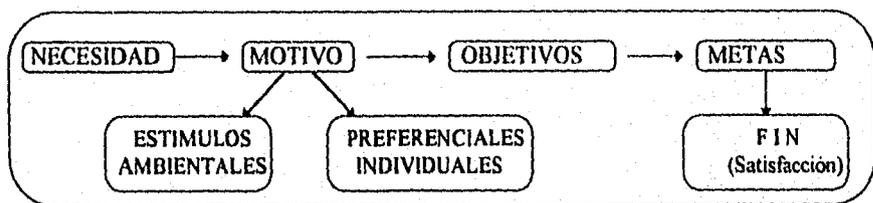
METODOLOGIA DEL TRABAJO

1.1 MARCO DE REFERENCIA

Los Recursos Humanos son una fuerza vital y dinámica en la vida empresarial, cualquier persona que forma parte de una organización es importante, tanto en su actividad laboral como cotidiana, por lo que su relación laboral con los demás debe producir resultados deseables y es el hombre mismo el único ser facultado para modificar no sólo su naturaleza, sino también el medio en el cual se desenvuelve.

El hombre en cualquier parte del mundo tiene necesidades que satisfacer para poder subsistir, es por esto que debe realizar actividades que le ayuden en su bienestar y su progreso.

Por lo tanto, la motivación surge con la necesidad en donde el ambiente le proporciona distintas formas de satisfacerla, generando un sinnúmero de conductas para poder seleccionar una de ellas y así responder al estímulo, crear objetivos que se limiten en metas, para poder satisfacerlas como lo podemos ver en la siguiente gráfica :



De esta forma, el concepto de motivación comienza a manifestarse a través de los pensamientos de grandes filósofos como Demócrito que mencionó que la "felicidad humana es el motivo principal de todo individuo, es un estado interno de cada uno", otros filósofos y estudiosos de la materia decían que la conservación de la vida y la seguridad es el motor de cualquier individuo, a este motor le llamaremos "MOTIVACION", que es para Fernando Arias

Galicia "aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo"⁽¹⁾.

James Stoner sustenta que la motivación son "los factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo "⁽²⁾, pero también se menciona que motivación es "la habilidad para hacer que un individuo haga lo que nosotros queremos y en la forma que se desea y por que él quiere hacerlo".⁽³⁾

En este orden de ideas, se menciona que motivación es un conjunto de factores que permitirán el desarrollo óptimo de un individuo en la organización, logrando eficientemente el alcance de los objetivos tanto personales como los de la empresa.

Tomando en cuenta la definición, podemos decir que existen dos teorías de la motivación

- a.- La teoría del contenido
- b.- La teoría del proceso de reforzamiento

LA TEORIA DEL CONTENIDO nos habla de los impulsos o necesidades dentro del individuo como motivo de sus acciones. LA TEORIA DEL REFORZAMIENTO nos indica cómo y con qué metas se motiva al hombre, es decir, se basa en los efectos de las experiencias pasadas de una persona en un futuro. Pero estas teorías han evolucionado formando modelos motivacionales como el Tradicional que indicaba que el hombre era motivado por incentivos económicos; el modelo de las Relaciones Humanas que sustentaba que el hombre se motivaba para satisfacer sus necesidades sociales y por último el modelo de Recursos Humanos que indicaba la satisfacción y motivación del individuo por el logro y trabajo significativo, en donde se otorgaba una mayor responsabilidad con lo que la gente puede obtener sus metas personales y los de la organización.

⁽¹⁾ Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed.4a. Editorial Trillas. Pág.65

⁽²⁾ F. Stoner James A. "Administración". De. 3a. Editorial Prentice Hall, S.A. Pág.475

⁽³⁾ H. Mercado Salvador. "Administración Aplicada, Teoría y Práctica". De. 5a. Editorial Limusa. Pág.75

Pero existen algunas variables que afectan el desarrollo motivacional en la organización como son:

- Las actitudes, las necesidades y los intereses personales de los empleados.
- Las características de la situación del trabajo, que incluyen las políticas de personal y de recompensa de la empresa, así como la cultura organizacional y las actitudes y acciones de compañeros de trabajo y supervisores.

También existen diversos tipos de motivación los cuales son:

a. MOTIVACION POR TEMOR: Es aquella que se realiza con autoridad, obligando a las personas a trabajar amenazándolas con despidos y castigos.

b. MOTIVACION PATERNALISTA : Es cuando el jefe trata a los subordinados como un padre, les dá un tipo de prestaciones en donde el empleado se sienta satisfecho, les ayuda materialmente y espiritualmente, pero no les deja tomar decisiones. No existe ninguna recompensa por el desempeño ni por aumentar el rendimiento.

c. MOTIVACION POR COMPETENCIA : Consiste en poner a competir a dos o más personas o a grupos de personas entre sí, aquí el ganador recibe un premio o simplemente la satisfacción de competir y sobresalir.

d. MOTIVACION POR CONVENIO IMPLICITO : Consiste en negociar, como por ejemplo a cambio de esto te doy lo otro, es decir, vivir y dejar vivir. Es donde el supervisor otorga permisos(considerables) encontrándose entre estos: llegadas tarde, salidas temprano, etc., pero a cambio de eso se espera una respuesta efectiva por parte del trabajador que lo acepta, ya que goza de cierta independencia.

e. MOTIVACION POR INCENTIVOS : Esta motivación consiste en que los trabajadores realicen su trabajo de manera productiva a cambio de un incentivo económico, sólo que aquí existe un problema, pues si se le dá una motivación económica al individuo puede que se incremente la productividad, mientras que la necesidad económica exista, pero más tarde estas necesidades van aumentando y cambiando, por lo que ese incentivo ya no será suficiente, por lo que se tendrá que incrementar y esto puede perjudicar a la empresa, si no se realiza en

forma racional. Es por esto que no se puede utilizar como único medio de motivación, ya que debe ir acompañado de otra clase de motivación, como una motivación creadora, de competencia, de satisfacción, etc.

f. MOTIVACION POR ACTITUDES : Se menciona que el cambio de actitudes es el único sistema duradero de motivación, pero este sistema es muy difícil de lograr, pues está basado en el conocimiento y comprensión de la naturaleza humana. Se dice que el jefe o gerente que utiliza este tipo de motivación es el que cree que sus empleados aceptan responsabilidades, dándoles la oportunidad de crecer y progresar, les ayuda a alcanzar sus metas personales, etc. Pero esta motivación por actitudes dependerá de cada persona, ya que cada individuo es diferente y es el único que puede crear sus propias oportunidades, si él decide y está dispuesto al cambio, pero se le debe mencionar el por qué del cambio, sus ventajas y desventajas, pues la gente siempre tiene resistencia al cambio, ya sea por temor, indecisión o por la falta de información. Por temor porque siempre la gente tiene miedo a lo desconocido, a los nuevos compañeros, a los jefes, a las nuevas reglas de trabajo, etc., además porque carece de experiencia en el nuevo trabajo que va a realizar y si no fué capacitado para tal trabajo el temor es mayor. Por indecisión es una de las causas más fuertes del por qué la gente no puede cambiar sus actitudes, pues aquí se tiene tanta confianza en sí mismo y por lo tanto en sus propias decisiones que para hacerlo cambiar de lo que piensa sería como quitarle parte de su autoestima, por lo que se le debe demostrar que sus ideas no son malas, pero que pueden ser mejores si utiliza otro tipo de acción haciéndole reconocer sus errores para poder obtener mejores beneficios. La falta de información es uno de los puntos importantes por lo que la gente se niega al cambio, porque no tiene antecedentes del trabajo que van a realizar, porque ignora a quien va a informar los resultados, porque existe un flujo de información incorrecto por parte de jefes y supervisores que no permiten que el empleado conozca con oportunidad los cambios y el desarrollo del trabajo.

g. MOTIVACION CREADORA : Esta motivación consiste en permitir la participación de los empleados, con la creación de nuevas ideas para poder incrementar el servicio en una

empresa, mejorar la producción, etc. porque ellos son quienes conocen mejor el movimiento de la organización por lo que debe ser aprovechado.

Se menciona que este tipo de motivación es la más eficiente, pues se trata de escuchar al trabajador pudiendo lograr una satisfacción para él mismo, si su idea es aceptada y por lo tanto su participación en su trabajo será mejor y de esta manera se estarán relacionando sus objetivos personales con los de la empresa. Si su idea no es aceptada tratará de buscar nuevas cosas para realizar su trabajo o mejorar su idea, de tal manera que se autoestime y no perjudique las actitudes de sus demás compañeros, por lo que también esto es trabajo de sus jefes.

Pero la motivación dependerá no sólo de los jefes y empleados, sino también del tipo de trabajo que realice, así como de las condiciones físicas y ambientales en que desarrolla la actividad. Asimismo dependerá de la seguridad que tenga el individuo en su trabajo y de las necesidades de sobresalir en el grupo al cual pertenece.

Es en este desarrollo del tema donde se analizará cómo, por medio de la motivación se puede incrementar la calidad en el servicio en una institución de crédito, a través de la creación de un modelo motivacional para el Cajero Universal, ya que él proporciona la primera imagen de servicio en la Institución y por esto, es importante crearle una motivación personalizada, además de la importancia de los demás puestos, pues al hablar del servicio en una institución de crédito nos estamos refiriendo a la satisfacción de necesidades que el consumidor tiene y que deben ser satisfechas por un grupo de personas a través del otorgamiento de un servicio con calidad, ya que lo que se enajena en una Institución de crédito es eso, la venta de un servicio.

Una Institución de crédito es un organismo que proporciona servicios y que puede actuar como intermediario en operaciones mercantiles, que ofrece servicios financieros con la máxima seguridad y calidad, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

Hay que recordar que existen diferentes tipos de servicios en una institución de crédito y que pueden satisfacer al cliente, como el uso de los cajeros automáticos. Pero una "sonrisa", un "gracias", un "buenos días" y comentarios agradables es lo que dan efectividad en el servicio, es decir, "las actitudes son nuestra disposición a comportarnos de manera positiva o negativa y se expresa en nuestro rostro, en la forma en que hablamos, en la manera en que atendemos a quién nos habla ,etc."⁽⁴⁾ . En gran parte las actividades positivas se encuentran en nuestra propia seguridad, flexibilidad y tranquilidad de nuestro trato, en una palabra, en nuestra motivación personal, en la motivación que tiene cada una de las personas, así como la empatía hacia nuestros semejantes. En cambio, las actitudes negativas se generan por inseguridad, desconfianza, mal humor y sentimientos de superioridad y prepotencia hacia los demás ,asi como la falta de capacitación y una mala comunicación entre jefes, supervisores y empleados.

Es necesario que para proyectar un mejor servicio se tomen actitudes positivas manifestando entusiasmo, seguridad, energía y confianza en uno mismo y para lograr esto, sólo se podrá realizar si el personal está a gusto con lo que hace ,porque le gusta, porque satisface necesidades, por su seguridad en el trabajo o porque se siente importante ya que la empresa así lo ha demostrado, al querer cumplir sus objetivos junto con los de la organización por lo que ésta sería la mejor motivación que se pudiese aplicar en cualquier empresa.

Actualmente en una institución de crédito existe un programa de incentivos económicos que sirve para incrementar el servicio en una sucursal bancaria, el cual se propuso porque se quería evitar el ausentismo, la lentitud en el servicio y otros factores que estudiaremos más adelante y que podré explicar, pues no es la forma más adecuada para poder combatir los problemas de la efectividad y calidad en el servicio bancario, por lo que esto se convierte en el objetivo principal de este trabajo y el de dar a conocer un programa para que el Cajero Universal realice su trabajo eficientemente apoyado por la demás gente que tiene un contacto directo con el cliente.

⁽⁴⁾ Garibaldi Margain y Asociados. "Formación para el desarrollo de habilidades personales para el éxito profesional en puestos operativos". Pág. 28

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué importancia tienen los modelos de políticas motivacionales para los Cajeros Universales en una institución de crédito?

VARIABLE DEPENDIENTE : Modelos motivacionales

VARIABLE INDEPENDIENTE : Cajeros Universales en una Institución de Crédito

JUSTIFICACION : Al realizar el trabajo del Cajero Universal o simplemente al ser empáticos, nos damos cuenta de la gran importancia que tiene éste para la sucursal, de ahí que sea necesario conocer las maneras más óptimas para poder hacer que brinden un mejor servicio, logrando una superación profesional y personal a través de una comunicación eficiente entre Jefes, Supervisores y Cajeros, así como una capacitación óptima. También por la necesidad de modificar los modelos de motivación aplicados en la actualidad, pues no es justo que se les pague a los Cajeros por igual sin tomar en cuenta su productividad y sobre todo la calidad en el servicio, en una sola palabra su efectividad para realizar su trabajo.

Por estos motivos considero necesario e importante el desarrollo de este tema.

1.3. PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Generales

Conocer, corregir y proponer nuevas técnicas y procedimientos motivacionales para el Cajero Universal, incrementando la calidad en el servicio y la productividad y poder evitar la apatía en el trabajo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer a partir de un marco de referencia los antecedentes a las posibles políticas motivacionales aplicables en la institución de crédito.

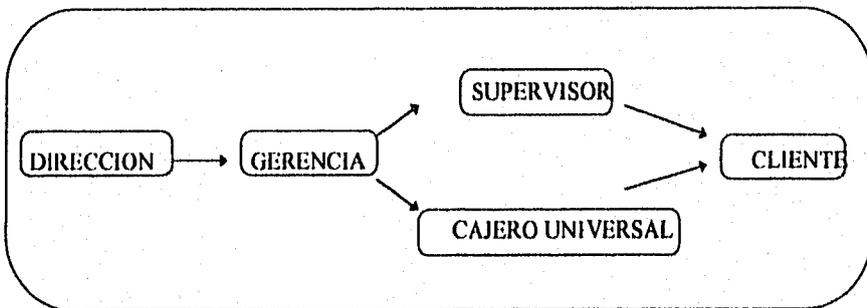
- b. Conocer el modelo actual de productividad utilizado en la institución .
- c. Analizar la importancia de las políticas de modelos motivacionales para incrementar la calidad y la productividad en el servicio.
- d. Mejorar la apatía de los trabajadores con modelos motivacionales a través de la comunicación y la capacitación y mejorando las condiciones de trabajo.
- e. Proponer un nuevo modelo motivacional para incrementar la eficiencia en el servicio.

1.4. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

La efectividad en el servicio se logra a partir de una motivación personal y a través de una comunicación entre Jefes, Supervisores y Cajeros, creando un cambio de actitudes y tomando en cuenta las condiciones de trabajo, así como por medio de compensaciones económicas y capacitaciones, que les permitan una superación profesional y personal evitándose la apatía por el trabajo.

1.4.1. Hipótesis Específica

- a. El proceso de comunicación es un factor importante para que el empleado dé su máximo esfuerzo, así como proporcionar mejor información al cliente en cuanto a sus servicios que proporciona una Institución de Crédito.



b.- Las condiciones de trabajo físicas, temporales y psicológicas harán que el Cajero Universal pueda realizar con efectividad su trabajo.

c.- La capacitación hará que el empleado se sienta seguro en su puesto para realizarlo y pueda promover los servicios de la institución eficientemente, evitando así errores en la elaboración del mismo, logrando una superación personal y más tarde profesional.

e.- Desde el punto de vista práctico se pretende establecer el desarrollo del programa para orientar y favorecer desde el punto de vista motivacional al Cajero Universal, tomando como base aspectos tales como: concientización, el compromiso de calidad, los procedimientos, así como las proyecciones experimentales que permitan modificar su conducta laboral en beneficio de sí mismo, sus funciones, responsabilidades, habilidades y estrategias generadas por el puesto que ocupa en base a un perfil y a una descripción que se expresará en su debido momento en favor de orientar esta premisa a nivel profesional para beneficio del cliente.

1.5. DISEÑO DE PRUEBA

En este aspecto y de acuerdo a la problemática que originó el estudio a desarrollar plasmado en esta tesis, puedo establecer las condiciones y características que determinan el manejo de la investigación documental, así como, la investigación de campo tal y como lo muestro a continuación:

1.5.1 Investigación Documental

La investigación documental se realizará en:

- libros
- circulares
- revistas
- manuales
- informes
- apuntes afines

1.5.2 Investigación de Campo

Se realizará en tres sucursales de la Institución bancaria en las cuales se les aplicará cuestionarios y entrevistas a los diez Cajeros Universales existentes, así como a los supervisores y jefes correspondientes.

1.6. METODOLOGIA DEL PROGRAMA PROPUESTO

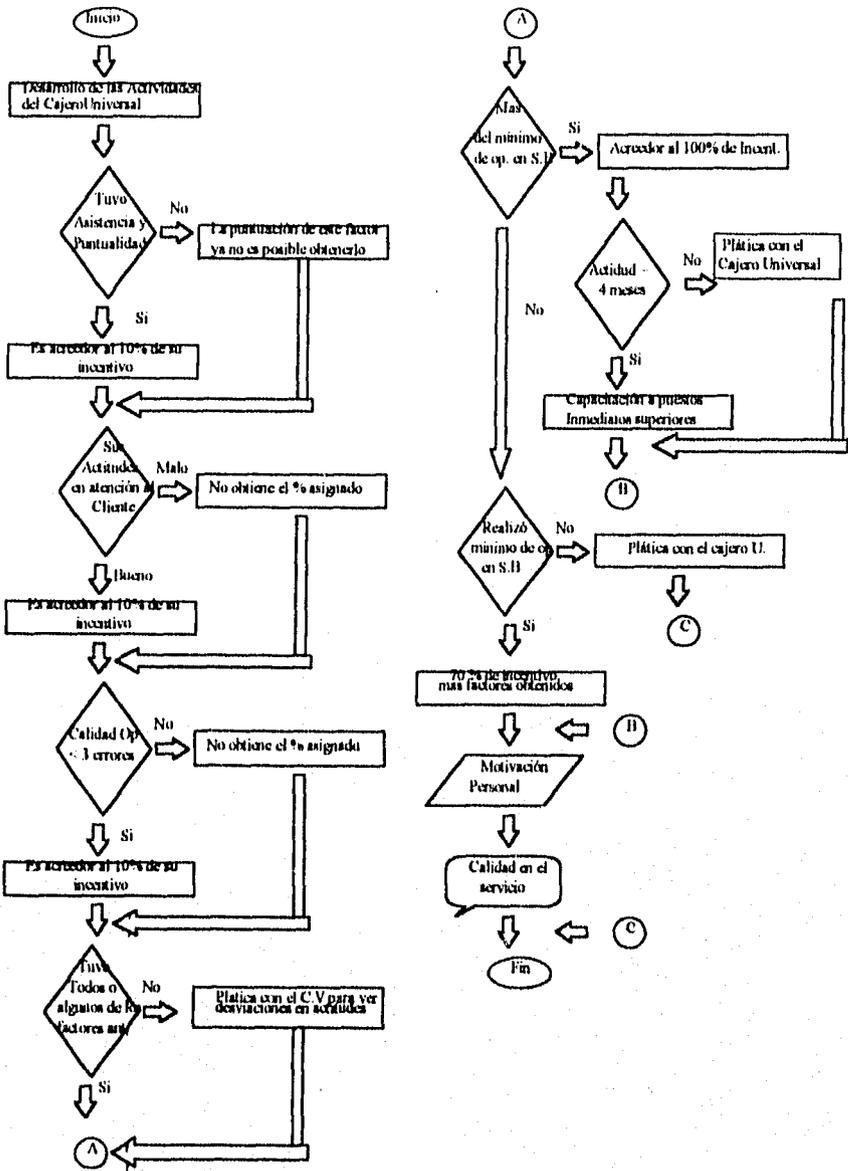
La productividad del Cajero Universal será medida por su número de operaciones, por su calidad operativa, por su asistencia y puntualidad, así como por su actitud en el servicio, los cuales tendrán un porcentaje, de acuerdo a la siguiente tabla

Tabla de puntuación para la evaluación de las actitudes del Cajero Universal.

ACTIVIDADES	PORCENTAJE (%)
Número de operaciones	70%
Calidad Operativa	10%
Asistencia y Puntualidad	10%
Actitud en el Servicio	10%
Total	100% Sueldo quincenal

Esta productividad consistirá en medir el número de clientes atendidos por el Cajero Universal en cuanto al servicio eficiente y actitudes del mismo, en base al tiempo de atención. El Cajero podrá hacerse acreedor a una remuneración económica que iría desde un 25% de su sueldo quincenal hasta un 100% del mismo.

FACTORES A EVALUAR DEL CAJERO UNIVERSAL



Cuando el Cajero llegue al mínimo de operaciones podrá participar en esta evaluación de productividad, si no llega al mínimo será necesario que el supervisor platicase con el Cajero Universal para ver si existe algún problema o si requiere de alguna capacitación.

Cuando el Cajero Universal llegue al mínimo de operaciones y cumpla con los factores a calificar se hará acreedor al 100% de su incentivo, pero si cumplió con el mínimo de operaciones pero no con alguno de los factores podrá perdonársele éste para que incremente su incentivo, pero si rebasara el mínimo de operaciones, entonces podrá perdonársele todos los factores en los que no haya cumplido su meta, es decir, si llega a estas operaciones obtendrá el 100% de su sueldo y si se mantiene durante 4 meses obtendrá un curso de capacitación para puestos inmediatos superiores o en los que él necesita cierto apoyo. Otorgando así una motivación personal y profesional.

Esta evaluación de productividad en las operaciones del cajero se llevará únicamente cuando éste cubra por lo menos 10 días en sala bancaria de manera mensual, ya que en otras salas las operaciones se elevan por el exceso de las mismas y su control varia.

Por lo tanto, el pago de este incentivo será mensual. Para que pueda entenderse mejor la evaluación de las operaciones del Cajero Universal es conveniente estudiar el diagrama de flujo anterior.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO

Al hablar de la administración nos enfocamos a la manera de cómo vamos a organizar y a controlar los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos, etc., que nos van a permitir obtener un beneficio deseado.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr la mayor efectividad en sus actividades, por eso se dice que la administración se ha venido realizando en el transcurso del tiempo desde nuestros antepasados hasta la época actual en donde ya podemos emplear técnicas para poder mejorarla.

En épocas anteriores como la precolonial la administración era muy empírica, pues los gobernantes de los pueblos indígenas no se basaban en leyes establecidas o en manuales, sino que su organización gubernativa estaba en manos de consejeros que le ayudaban a guiar al pueblo a mejores condiciones de vida, pues buscaba la forma de poder aprovechar al máximo sus cosechas y sus tierras, trataban de prever problemas como algunos fenómenos naturales o guerras con otros pueblos, para así poder sobrevivir y controlarlos. Podemos mencionar que su organización administrativa era en base de grupos colectivos para trabajos y realización de actividades agrícolas, ganaderas y de guerra.

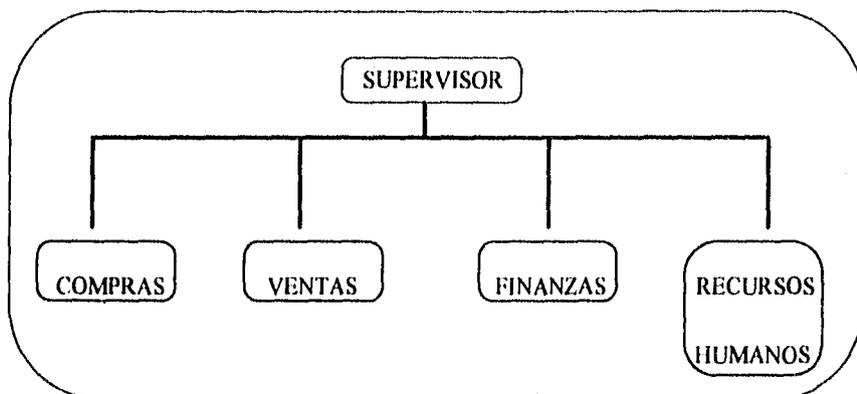
En la época colonial la administración estaba basada en métodos provenientes del viejo continente, en donde existía un rey que tenía a su cargo la distribución y la organización de los recursos del pueblo, en donde comenzaban a surgir los esclavos, existiendo una estricta supervisión de trabajo y castigos de tipo físico.

Cuando en México nacen los gremios y las corporaciones la administración toma otro camino, ya que en éste existen dueños (maestros) de los establecimientos o talleres que tienen a su servicio a oficiales y aprendices, que de alguna manera te ayudarán a lograr su objetivo, el cual también es buscado por ellos, en este sentido debe entenderse al gremio como, un conjunto de personas de un mismo oficio que se unen para obtener un objetivo común, en donde por primera vez existe la jerarquización (maestro-oficial-aprendiz), estableciendo normas de producción y lugares de venta, donde fijan precios, siendo éste el camino para comenzar la comercialización de productos y fué este el momento cuando los comerciantes comienzan a tener importancia en el desarrollo de la vida de México, pues ellos dieron a conocer costumbres y características de los pueblos cercanos.

Pero, debido a la creciente demanda de satisfactores los gremios comienzan a debilitarse naciendo así la etapa que dá origen a todo el desarrollo de la administración que es la Revolución Industrial, pues ésta es el punto de partida para las investigaciones, para el desarrollo tecnológico e industrial, pues la administración en esta época se caracterizaba por la venta de la fuerza de trabajo por parte de los trabajadores quienes laboraban por un salario que les pagaban los dueños de los medios de producción, pero debido a que era una administración coercitiva surgen diferentes corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y la influencia de corrientes administrativas originadas en Estados Unidos, como la administración científica, cuyo creador fue Frederick W. Taylor, dando así un cambio rotundo en la administración de México, pues se comienza a estudiar esta disciplina tornándose indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, pues se realizan estudios de tiempos y movimientos, de patrones de producción, comienza a existir una supervisión funcional, una estandarización de herramientas e instrumentos para poder economizar tiempos, se crean sistemas para clasificar sus productos, materiales y empleados, surgen tareas asociadas a incentivos de producción, es decir, comienzan a preocuparse por la calidad de la producción y en cuanto a ésta será el pago a su trabajo.

Debido a estas influencias de las corrientes administrativas se preocupan los empresarios por la productividad y la calidad de sus operaciones, naciendo así patrones de calidad para sus productos, en los cuales es imposible mantener una uniformidad, por lo que existe tolerancia para no variar sus productos, en donde las técnicas utilizadas pueden ser los métodos estadísticos, el control por muestra, etc.

También se habla de que se comienza a vigilar a la gente en sus diferentes puestos, utilizando un mínimo de recursos para incrementar su productividad y obtener mejores ingresos, naciendo así la supervisión estricta.



Por esto, en la actualidad la administración se aplica en cualquier actividad desde la realización de un evento deportivo hasta la creación del invento más sofisticado, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

2.2. ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

La Administración es un concepto amplio, pues deben considerar los aspectos que conforman a una empresa o a nuestra vida misma, ya que también las actividades y el modo de vida requieren de un control y por supuesto de una planeación y de una organización que nos permita desarrollarlas de la mejor manera posible. "Es un campo de conocimiento que sistemáticamente trata de entender por qué y cómo los hombres trabajan juntos para alcanzar objetivos y para hacer de estos sistemas operativos más útiles para la humanidad"⁽⁵⁾. De ahí que sea importante conocer que es la administración en donde algunos autores dicen que es "hacer algo a través de otros". Para otros estudiosos de la materia como Henry Fayol dice que la Administración es "una previsión, organización, un comando, una coordinación y un control de las actividades"⁽⁶⁾. Agustín Reyes Ponce nos dice que la administración es "la función de

⁽⁵⁾ Apuntes de "Introducción a la Administración". Profr. Raúl Melendez Sánchez. 1er. Sem. 90 UDEC

⁽⁶⁾ Apuntes "Proceso Administrativo". Profr. Ma. Luisa Torres. 2o. Sem. 91 UDEC.

lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros⁽⁷⁾, en donde, para Fernández Arenas es "la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"⁽⁸⁾.

Otro autor de nombre George Terry dice que la administración "consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno"⁽⁹⁾. Para otros autores como James A.F. Stoner y Charles Wankel sustentan que la Administración "es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas"⁽¹⁰⁾.

Así podemos mencionar un número de definiciones hechas por personas que han dedicado parte de su vida al estudio de esta materia, pero debemos considerar que la mayoría coincide en aspectos como procesos, estructuras, técnicas, objetivos, etc., para llegar a una meta en común. Por lo tanto, podemos definir a la administración como la aplicación de técnicas de planear, organizar, dirigir y controlar todos los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos para alcanzar un objetivo común a través del esfuerzo coordinado.

De ésta manera, coincidimos con la mayoría de los autores que nos hablan de la administración también como arte, ciencia, técnica, procedimiento y profesión, en donde explicaremos su desarrollo a continuación.

2.3. INTERPRETACION DE LA ADMINISTRACION

Se ha manejado siempre que la administración es un arte que lucha por convertirse en ciencia y que utiliza técnicas que son necesarias para su desarrollo. Por esto explicaré los

⁽⁷⁾ Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica 1a.Parte". Ed.21a. Editorial Limusa. Pág.17

⁽⁸⁾ Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed.4a. Editorial Trillas. Pág.23

⁽⁹⁾ Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1a.Parte". Ed.21a. Editorial Limusa. Pág.16

⁽¹⁰⁾ F. Stoner James A. "Administración". Ed. 3a. Editorial Prentice Hall, S.A. Pág.4

puntos de vista de interpretación de la Administración como ciencia, arte, técnica, procedimiento y profesión.

2.3.1. Como Ciencia

Se dice que la administración es una ciencia porque está formada por conocimientos sistematizados, pero que la ciencia de la Administración no es tan amplia o exacta como las ciencias físicas, como las matemáticas o la química, en donde las ciencias físicas tratan con elementos no humanos y son éstos los que hacen que surjan dudas respecto al concepto de administración como ciencia, puesto que las personas son distintas y no piensan igual, ni actúan igual, por lo tanto no se pueden crear procedimientos o leyes que rijan la actitud de un administrador. Pero, la Administración efectivamente sigue un método científico para la obtención de resultados, aplica técnicas para resolver problemas y tomar decisiones, ya que la ciencia "es la sistematización de métodos y procedimientos"⁽¹¹⁾, apoyada en técnicas para resolver los distintos fenómenos que se observan como cambios de temperatura, físicos de algunos productos o cambios de textura etc. Por lo que la Administración también es una ciencia, pues se apoya en métodos como el método científico, cuantitativo, etc. y en técnicas como planear, organizar, dirigir y controlar, en aplicación de gráficas de realización de diagramas de flujo, etc., para poder lograr un objetivo.

2.3.2 Como Arte

Se considera a la administración como un arte toda vez que el arte "es el acto o la habilidad para hacer una cosa valiéndose de un material, instrumento o conocimiento"⁽¹²⁾ y la Administración se basa en estos aspectos materiales, financieros, técnicos y humanos para realizar las actividades y obtener el objetivo deseado de la mejor manera. El arte que el administrador desarrolla al tocar y planear las cosas, el gusto y la facilidad para poder realizar y decidir, se equipara al aspecto artístico de la pintura, la poesía o en cualquier obra de las bellas artes que para su realización se requieren de tres aspectos:

⁽¹¹⁾ "Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Selecciones de Readers Digest". Pág. 748

⁽¹²⁾ "Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Selecciones de Readers Digest". Pág. 267

a.- De una visión del artista

b.- Del conocimiento del mismo, y ;

c.- De la comunicación eficaz

Y estos mismos aspectos necesita un administrador ,una visión hacia el futuro de sus proyectos, de sus posibles problemas o contingencias, un conocimiento amplio sobre su oficio y por supuesto de una comunicación eficaz.

Es un arte porque la manera de tocar un instrumento será el resultado, ya que una misma técnica no dará la misma solución para otro administrador, puesto que él le dará la afinación que crea necesaria para obtenerlo.

La contemplación de problemas, sucesos y posibilidades desarrollan un poder creativo personal, la experiencia, la observación y el estudio de resultados contribuyen a un desempeño especializado, de esta manera, la Administración es un arte porque organiza y utiliza el talento humano proporcionando resultados coordinados.

2.3.3. Como Técnica

La Administración es una técnica porque utiliza instrumentos, reglas, procedimientos, que le van a llevar a la obtención de objetivos comunes que a través de investigaciones y aplicaciones de métodos se lograrán.

La Administración debe aplicar técnicas de investigación, de información, etc. técnicas por las cuales un administrador se rige para obtener resultados positivos y poder hacer las cosas por conducto de las personas.

2.3.4. Como Procedimiento

La Administración está formada por procedimientos que permitirán el desarrollo de objetivos, es decir, la Administración es ordenada y por lo tanto debe seguir un conjunto de pasos que al establecerse por el administrador y al utilizar las técnicas y métodos necesarios,

darán los resultados deseados. No podrá realizarse una Administración si primero de planear se controla lo que se quiere hacer o se tratará de ver como se va a realizar, si ni siquiera se sabe lo que se quiere hacer. Por esto la Administración debe ser ordenada, siguiendo un procedimiento capaz de dar resultados eficientes y poder realizar el objetivo común deseado.

2.3.5. Como Profesión

La Administración es una profesión ya que es una actividad que se debe ejercer con dedicación y con el compromiso personal, combinando la vida y el trabajo, en donde el "surgimiento de toda profesión no es el resultado de los deseos subjetivos de las instituciones que elaboran los planes de estudio, sino la consecuencia lógica de una necesidad social, que existe independientemente de quienes participan en el plan de estudio"⁽¹³⁾, es decir, que constituye una realidad específica dentro de la sociedad y la Administración surge como una necesidad a la solución de problemas y a la aplicación de alternativas para lograr objetivos y metas establecidas.

La Administración es una Profesión porque:

- a.- Es una necesidad social que requiere ser satisfecha mediante el ejercicio de dicha profesión.
- b.- Tener valores que defender con el ejercicio profesional (honestidad, ética, etc.)
- c.- Conocimientos técnicos y científicos (realización de gráficas, organigramas, diagramas de flujo y conceptos afines, etc.)
- d.- Tiene aceptación expresa de dicha profesión por parte del grupo social en el que trabaja. Por todo esto, la Administración es una profesión cuyo objetivo es lograr metas organizacionales de manera eficiente a través de técnicas y herramientas que nos proporciona dicha disciplina.

¹³⁾ Apuntes "Introducción a la Administración". Profr. Raúl Melendez Sánchez. 1er. Sem.90 UDEC

2.4 UTILIDAD DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS DENTRO DEL MEDIO AMBIENTE PROFESIONAL.

La Administración como profesión tiene una gran utilidad, pues como tal, debe de conocer de todos los departamentos existentes en una organización y es necesario para las empresas contar con profesionistas experimentados en los campos que forman a una entidad económica.

Además en la actualidad, los organismos económicos si quieren sobrevivir necesitan de una coordinación eficiente que le proporcione el mayor rendimiento de sus recursos, con un menor costo y esto sólo lo logrará un administrador, que apoyado en una planeación, en una organización, en un control y una dirección de los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos satisfagan las necesidades sociales que se vuelven cada vez más exigentes.

Por lo tanto, de la utilidad de esta profesión depende la importancia de la misma la cual explicaré a continuación.

2.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS DENTRO DEL MEDIO AMBIENTE PROFESIONAL.

Es importante la Administración como profesión, pues debido a su utilidad nos damos cuenta que es necesario en cualquier organismo social y esta utilidad reviste mayor importancia en los más grandes, donde el éxito de éstos dependerá de la buena administración que se maneje.

Además todo organismo necesita de una productividad que se logrará a través de una administración de empresas adecuada.

La Administración trata de resolver los problemas financieros, materiales y tecnológicos existentes en una entidad económica, a través de principios, métodos y procedimientos que le permitirán lograr eficientemente su objetivo, maximizando recursos y minimizando costos.

Es importante, porque trata de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de técnicas, tratando de coordinar los esfuerzos realizados en las áreas y niveles de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma y adecuarlos a la situación de la sociedad.

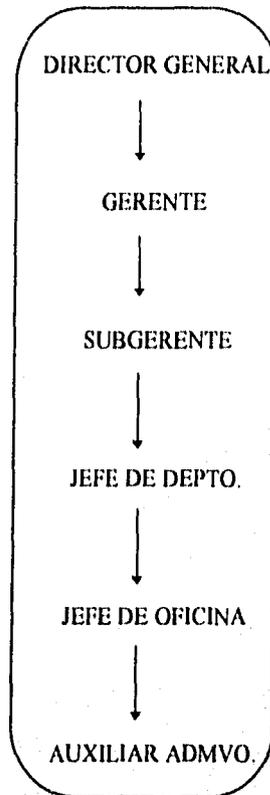
Es por su importancia que surge en el mercado la necesidad de profesionistas experimentados para poder resolver los problemas de las entidades y poder cubrir esas vacantes en los diferentes campos de acción para la Administración, como a continuación explicaré, ya que la Administración es para el organismo social como el doctor para el paciente, pues va a diagnosticar los posibles problemas que puedan presentarse en una empresa y a través de el análisis minucioso que haga de sus orígenes y causas, logre la corrección de estos problemas.

2.6 CAMPO DE ACCION PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

El campo de acción profesional del Licenciado en Administración de empresas dependerá de la organización en la cual se desenvuelve, así como del tamaño de la misma, del conocimiento que de ella logre, de la experiencia ganada dentro y/o fuera de la organización y de los resultados que obtenga en el desempeño de sus funciones.

Por esto, también es importante que el profesional se convierta en un verdadero especialista acumulando experiencia en las áreas que integran a un organismo social y complementarla con el autoaprendizaje o los estudios de postgrado.

El campo de trabajo del Licenciado en Administración de Empresas abarcará cualquier nivel jerárquico de las organizaciones y éste se puede desenvolver en los siguientes puestos:



Así también, podrá desarrollarse como consultor o asesor administrativo en las áreas de Mercadotecnia, Personal, Producción, Finanzas, Informática, Organización y Procedimientos, etc.

El Licenciado en Administración tendrá un campo de trabajo tan amplio como le permitan sus conocimientos y habilidades, dependiendo en gran medida de la constancia y el auto-aprendizaje puesto en práctica dentro de su profesión.

2.7. PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Se pretende que el Administrador tenga conocimientos sólidos de la Licenciatura en Administración de Empresas y que pueda aplicarlos a los diferentes niveles jerárquicos y a las diferentes funciones de la organización, que combinados con la experiencia permitan el ascenso en las organizaciones, tomando actitudes de liderazgo y habilidades de dirección, por esto el administrador debe de tener:

- Habilidades para aplicar la teoría administrativa en situaciones reales, apegándose a los recursos disponibles.
- Capacidad y habilidad para diagnosticar problemas administrativos y proponer alternativas de solución, tomando decisiones administrativas adecuadas dirigidas a objetivos claros y aprovechando al máximo los recursos.
- Habilidad para dirigir a grupos humanos hacia el logro de objetivos eficientes, ser solidario con los sectores sociales más necesitados y contribuir al desarrollo socioeconómico del país.
- Ser innovador, creativo, estar dispuesto al cambio y por supuesto tratar de ser cada día mejor.

Por lo tanto, el perfil del Licenciado en Administración de Empresas se orienta a:

1. Tener conocimiento teórico y práctico sobre la licenciatura.
2. Tener la habilidad como las indicadas anteriormente para aplicar los procedimientos, técnicas y métodos necesarios para la resolución de problemas.
3. Tener la habilidad para tomar decisiones, seguridad en si mismo.
4. Ser honrado, honesto, sencillo y responsable.
5. Tener capacidad al cambio, flexible.

6. Ser innovador, creativo.
7. Tener mente abierta
8. Utilizar la ética profesional
9. Tener lealtad, ser justo
10. Tener facilidad de palabra
11. Ser maximizador de recursos
12. Ser minimizador de recursos.

2.8 OBJETIVOS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

- A) Actuar con conciencia de la función que deberá desempeñar en la sociedad para contribuir al desarrollo económico y social y de la obligación de desempeñar sus funciones dentro del marco de la ética y del derecho.**
- B) Comprender la realidad económica, social política y cultural en que operan las organizaciones y la interrelación entre éstas y dicha realidad**
- C) Comprender la organización productiva (pública o privada) como elemento básico del desarrollo económico y la importancia de sus funciones, producción o distribución de servicios.**
- D) Dirigir a personas y/o unidades organizacionales a lo largo de objetivos eficientes**
- E) Aplicar los conceptos ,principios, procesos y técnicas de la administración general en situaciones específicas en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.**
- F) Aplicar los conceptos, principios, procesos y técnicas de mercadotecnia, personal, producción , finanzas, etc., en situaciones concretas de los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.**

2.9 ETICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La Administración se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también un carácter que orienta la conducta del administrador en la sociedad, en donde la efectividad de estos valores influye directamente en la eficiencia de cualquier grupo social.

La ética no es más que un conjunto de normas y valores que para el ejercicio de esta profesión se debe seguir tanto en el sector público como en el privado y buscar siempre la satisfacción de los intereses sociales antes que cualquier beneficio individual.

En general, son normas y valores que están escritos y que debemos seguir los administradores ya que el cumplimiento de éstos estará en la conciencia de cada individuo.

De esta misma manera, se buscará también que "durante su ejercicio profesional en la docencia, la investigación y la difusión de sus servicios, encaminen a esta profesión como un ejemplo de perseverancia en el trabajo y que conduzca hacia una mejor relación entre el conocimiento y su aplicación en la realidad social de nuestro país"⁽¹⁴⁾, tratando de buscar soluciones a los problemas que se presentan.

Por lo tanto, las normas que dirigen el comportamiento del Administrador dentro de su ejercicio profesional mencionan que el administrador:

- Antepondrá los intereses de la empresa a sus intereses particulares, siempre y cuando no vayan en contra de la comunidad.

⁽¹⁴⁾ Código de ética. "Colegio Nacional del Licenciado en Administración de Empresas A.C." .De. Contables y admon. Editorial E.C.A.S.A. Pág.5

- Ocupará aquellos puestos para los cuales posea la preparación adecuada, procurando que los beneficios obtenidos de su correcta administración repercutan en el organismo al cual sirve y por lo tanto a la sociedad en la que vive.
- Empleará las técnicas y herramientas que su profesión le sugiere, obteniendo el mayor provecho de los recursos para el beneficio de la empresa y de la sociedad.
- Guardará el secreto profesional de hechos, datos o circunstancias que por su función conozca.
- Nunca proporcionará información incorrecta en beneficio de la empresa y perjuicio del fisco.
- Apoyará a las clases más desprotegidas de la sociedad en la cual vive.
- Cuidará el medio ambiente, por lo que se opondrá a políticas o acciones que deterioren a la comunidad en que vive.
- Podrá garantizar resultados, derivados de sus esfuerzos.
- Actuará en todo tiempo con la máxima imparcialidad de criterio.
- No deberá solicitar comisiones o cualquier otra remuneración a empresas e individuos que pudiera generar por resultado de su recomendación.
- El Licenciado en Administración de Empresas no usará información, material, técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin consentimiento por escrito.
- Si se utiliza ésta información se tendrá la obligación de dar el crédito a la fuente de información.

Tendrá la obligación de informar en forma escrita al Colegio de Licenciados en Administración, sobre anomalías que pudieran existir por parte de colegas en cuanto a lo establecido en el Código de Etica profesional.

También el Administrador tiene normas que lo rigen en cuanto a su ejercicio profesional como docente, independientemente de las anteriores, en donde él debe orientar al alumno de la manera más eficiente proporcionando las técnicas y los conocimientos necesarios para contar día con día, con los mejores profesionales en Administración. Así también se le deberá inculcar la importancia de la Investigación para apoyar a esta profesión que cada vez toma mayor importancia en el desarrollo social y económico de nuestro país.

2.10. LA EMPRESA Y SU CLASIFICACION PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La empresa es la célula del sistema económico. Es una unidad económica de producción que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales de los sectores.

La empresa es un grupo social en la que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

Por lo tanto, la empresa "es una unidad productiva o de servicios constituida según aspectos prácticos y legales, integrada por Recursos Humanos, materiales y técnicos, que apoyada en la Administración se logran objetivos, los cuales pueden ser de servicios, sociales y económicos"⁽¹⁵⁾

La empresa según el Licenciado José Silvestre Méndez se caracteriza por:

- Realizar actividades económicas que se refieran a la producción o a la distribución de los bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.

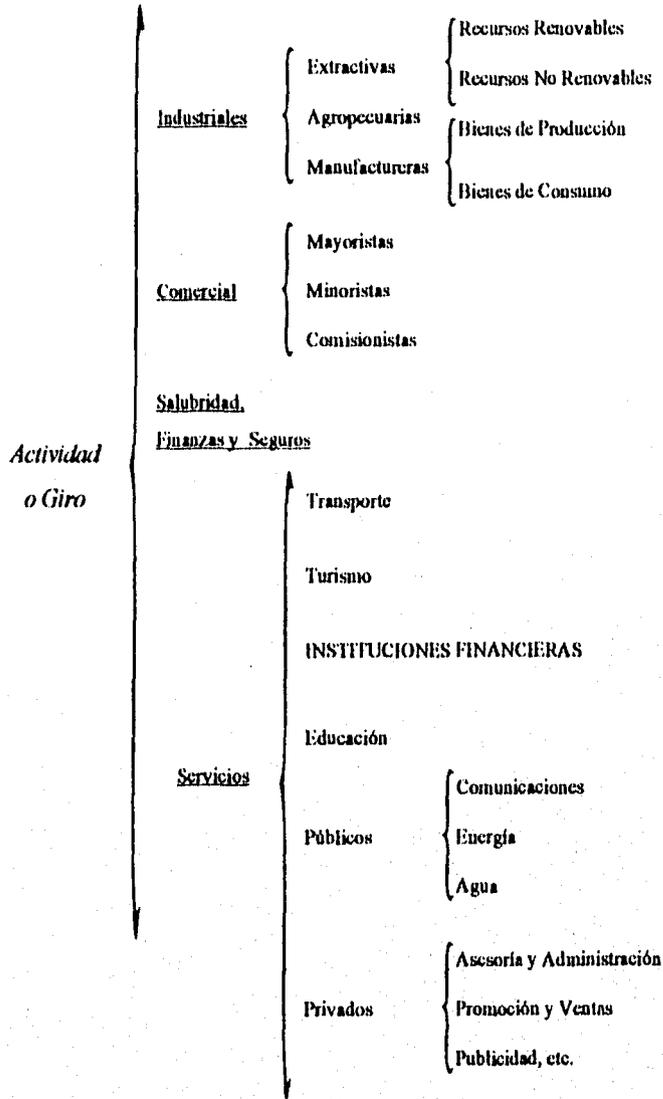
⁽¹⁵⁾ Apuntes "Administración Fiscal de las Organizaciones". Profra. Martha Alejandra Hernández Padron. 9o.Sem. UDEC

- Al realizar sus actividades cuentan con los Recursos Humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Combinan los factores de producción a través de los procesos de trabajo de las relaciones técnicas y de las relaciones sociales de producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar
- Son una organización social importante que forma parte de un ambiente económico social de un país.
- Son un instrumento del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social de un país.
- Para sobrevivir debe competir con otras empresas, lo que le exige prácticas más complejas entre las que destacan: modernización, racionalización y programación.

Por todo esto, nos damos cuenta que el Administrador debe estar cada vez más preparado pues a medida que las empresas crezcan y no desaparezcan, el Administrador estará ahí, pues él es un elemento fundamental para que éstas permanezcan en el sistema económico de país.

Es así como la empresa se clasifica de acuerdo a su funcionalidad y a los objetivos que persigue la misma, según Münch Galindo en Fundamentos de la Administración como a continuación se esquematiza:

Clasificación de las empresas de acuerdo a su funcionalidad y objetivos



Clasificación de las empresas de acuerdo a su funcionalidad y objetivos

*Otros
Criterios*

Económico

Básicas
Semibásicas
Secundarias
Nuevas
Necesarias

Régimen
Jurídico

Sociedad Anónima
Sociedad Cooperativa
Sociedad de Responsabilidad Limitada
Sociedad de Capital Variable
Sociedad en Comandita Simple
Sociedad en Comandita por Acciones
Sociedad en nombre colectivo

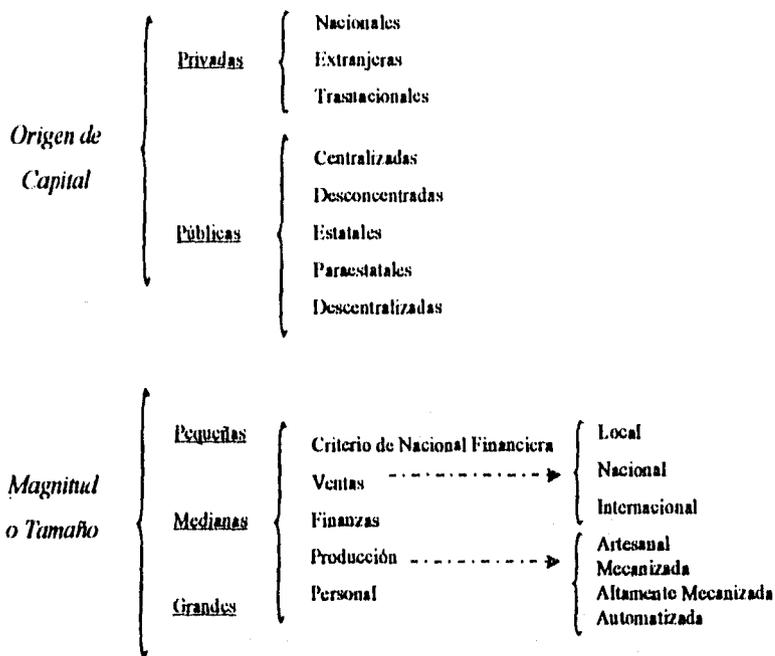
Duración

Temporales
Permanentes

Otros

Mercadotecnia
Producto

Clasificación de las empresas de acuerdo a su funcionalidad y objetivos



Como podemos ver en la gráfica las empresas por su actividad o giro son las Industriales, comerciales y las de servicios. En donde las primeras son aquellas cuya actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas o extracción de las mismas; las segundas son los intermediarias entre el consumidor y el productor y su actividad no es producir, sino la compra-venta de productos terminados. Y las terceras son aquellas que como su nombre lo indica otorgan un servicio a la comunidad, los cuales pueden ser lucrativos o no lucrativos.

Por su origen del capital se clasifican en :

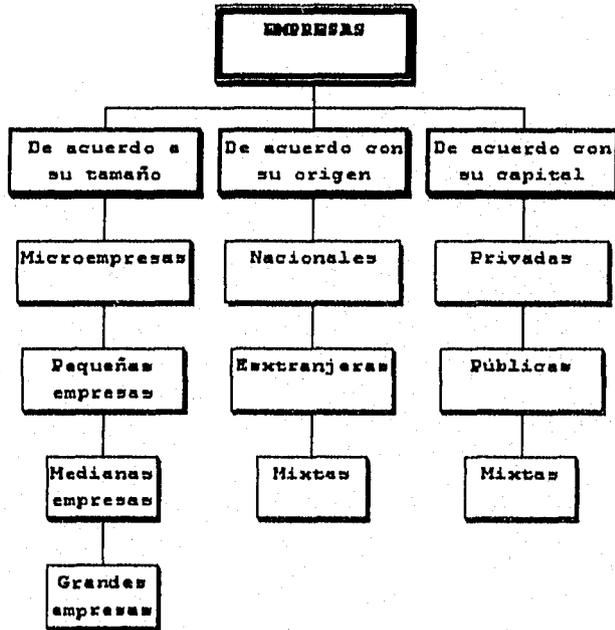
a.- Privadas : Siendo aquellas en donde el capital es propiedad de los inversionistas y su finalidad es lucrativa.

b.- Públicas : Siendo aquellas donde el capital pertenece al Estado y su objetivo es satisfacer las necesidades de la comunidad.

Por su magnitud o tamaño se explicará en la siguiente gráfica. Por último, se señala la clasificación relativa a otros criterios como las económicas, las de régimen jurídico y todas aquellas que no entran en alguna clasificación mencionada anteriormente

Para ampliar el criterio de clasificación de empresas se muestra la establecida por José Silvestre Méndez Morales, misma que se explica a continuación:

**CLASIFICACION DE EMPRESAS POR
SILVESTRE MENDEZ MORALES**



Encontramos que en esta clasificación también se engloba a todas las empresas existentes como a las microempresas que son aquellas que tienen como máximo a 15 personas, las pequeñas empresas son las que se forman por 16 a 100 personas y realizan ventas de hasta mil millones de nuevos pesos al año y las medianas empresas que son las más comunes , son las que tienen de 101 a 250 trabajadores y el capital es proporcionado por una o dos personas que forman una sociedad. Su Administración parte de lo empírico y se ocupa de rellenar los huecos de la producción que dejan las grandes empresas , las cuáles son aquellas en donde el capital es aportado por varios socios, su Administración y su dirección deja de ser empírica, se basa en procesos profesionales y científicos, sus procesos de producción se hacen utilizando una tecnología avanzada, se preocupan por la imagen corporativa, etc.

Por diversa que sea su clasificación el Administrador es pieza fundamental en cualquiera de ellas, ya que sin él no podrán obtener el objetivo deseado, por distinto que sea el giro de la empresa necesitan de una coordinación que les guíe para la satisfacción de sus objetivos y por lo tanto de la sociedad.

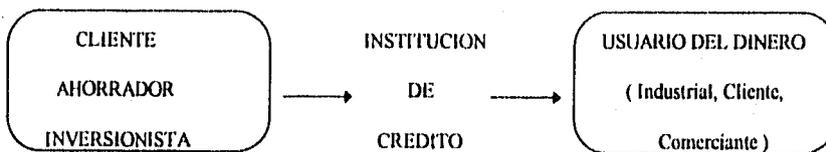
CAPITULO III

ANALISIS ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION BANCARIA

Para poder comprender fácilmente la importancia del tema es necesario conocer un poco de la historia de la banca de crédito, es decir, de la Institución de Crédito, sus características , sus funciones , su estructura y el desarrollo que ha tenido a través del tiempo. Por esto consideré importante el desarrollo que ha tenido una Institución de Crédito a la cuál va dirigido el programa, misma que se explica a continuación.

3.1. ANTECEDENTES

Debemos identificar como una Institución de Crédito a aquellos bancos que "son el punto de contacto entre personas que le confían dinero y personas que lo solicitan a través de créditos, los cuales pueden ser en forma habitual, masiva y profesional " ⁽¹⁶⁾ , en donde los primeros son aquellos que otorgan a las personas físicas o morales para apoyar aquellas operaciones que aumentan su capital de trabajo a fin de incrementar su nivel de aprovechamiento, de capacidad instalada, producción y venta. Los segundos son aquellos que son los más comunes como las Tarjetas de Crédito, y los terceros son aquellos que van a necesitar de un estudio profundo y una revisión metódica, para poder otorgar el crédito, proporcionándose sólo a clientes distinguidos. Por esto una institución de crédito funcionará como intermediario financiero en operaciones de crédito, ya que capta recursos del público y lo pone a disposición de las personas que lo requieren, para algún beneficio, como lo podemos observar a continuación:



En México fue necesaria la creación de Instituciones de Crédito para poder apoyar las actividades económicas del país. El 15 de octubre de 1932 se crea una Institución de Crédito con un capital de \$500.00 pesos, fue de tipo lineal, debido a que la orientación de sus políticas y decisiones dependerían de sus fundadores, los cuáles tenían como objetivo extender sus servicios al interior del país creando un sistema llamado los "bancos afiliados" que para el 1o. de marzo de 1934, ya contaba con el primer banco afiliado llamado Banco Mercantil de Puebla y el Banco Mercantil de Guadalajara. Durante 1941 las primeras sucursales en el D.F. se crearon en la Merced, en la calle Paraguay y en Santa María y Morelos, también se crearon en Nueva York las primeras oficinas corresponsales de esta Institución y posteriormente en Madrid, siendo esto en 1956, para este mismo año se incorpora a esta

⁽¹⁶⁾ Pérez Murillo José D. "¿Qué es un banco?". Ed.3a. Editorial Regina de los Angeles, S.A. Pág.1

Institución la Financiera Industria y Crédito S.A., en donde ya se contaba con 164 sucursales en toda la República Mexicana .

De 1957 a 1965 se crean las aseguradoras ,las sociedades hipotecarias y las inmobiliarias . En 1967 "se comienzan los trabajos de automatización de los sistemas empezando por el de cheques que tarda dos años en quedar implantado, continuando posteriormente con el de cartera, cobranzas , valores, créditos hipotecarios, etc."⁽¹⁷⁾ . En 1969 comienza el arranque de la tarjeta de crédito, para 1970 ya existen afiliaciones con establecimientos y tarjetahabientes, en donde el servicio que la tarjeta ofrecía al cliente era bueno, por lo que su expansión comienza y se hace necesaria la capacitación de la gente , surgiendo así el primer centro de capacitación, ya que su innovación por la introducción del sistema On-Line a sus oficinas para agilizar el trabajo y disminuir la carga del mismo al operario era indispensable.

También comienzan a extenderse sus oficinas a Londres, Chile, Brasil , además de las ya mencionadas, en Nueva York y en los Angeles conectándose a la red internacional de telecomunicaciones swift, quedando enlazadas con 700 bancos en todo el mundo, para poder transmitir operaciones bancarias en forma inmediata a través de microondas y así proporcionar un servicio eficiente al cliente.

Para 1982 se lanza el servicio de cajeros automáticos y también existe la nacionalización de la banca . Con este servicio existe una mayor comodidad para el cliente, ayudando así a descongestionar el trabajo en las sucursales.

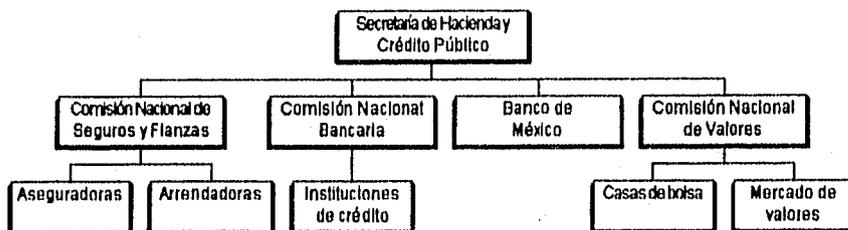
Para los siguientes 8 años se crearon nuevos servicios como las tarjetas activas, inversiones fijas, se incrementan las ventas de autos por los sistemas de crédito que crean, se realiza la reforma constitucional para establecer el régimen mixto de la prestación de servicio de banca y crédito.

Para 1991 el presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari decreta la desincorporación bancaria en donde comienza las ventas de las instituciones de crédito y nuestra institución se convierte en un grupo financiero, ya que integra en una sola corporación a todas sus empresas como son

las sucursales, las almacenadoras, las arrendadoras, las casas de bolsa, factorajes y el factor de capitales.

Convirtiéndose así para 1994 en la primera institución de crédito en capacitación bancaria es por esto la inquietud de crear un modelo motivacional para esta institución, que como vimos se preocupa por su personal operativo y es necesario otorgar un servicio cada vez más eficiente y con una mayor calidad en sus operaciones.

Para poder continuar, es necesario identificar en donde se encuentran las Instituciones de Crédito en el sistema financiero Mexicano y así, tener una idea clara de su importancia en el desarrollo económico del país.



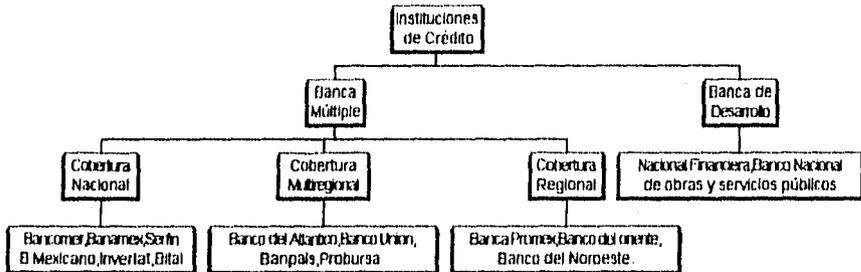
La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el máximo organismo que rige a la Comisión Nacional de Seguros y fianzas, a la Comisión Nacional de valores, al Banco de México y por supuesto a la Comisión Nacional Bancaria.

La Comisión Nacional Bancaria es quien regirá a las Instituciones de Crédito marcando las políticas sobre las cuales trabajarán y proporcionando un apoyo para mejorar el servicio en cuanto a dar solución a los problemas que pudieran presentarse con clientes por tarjetas de crédito, comisiones en cuanta de cheques, etc.

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es quien tendrá que regir en todas las aseguradoras y afianzadoras. La Comisión Nacional de Valores es quien manejará a todas las casas de bolsa y al mercado de valores, autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito

⁽¹⁾ Recolección. B.I. Documentos Internos Bancomer S.A. 1995

Público. El Banco de México es un organismo independiente desde 1995 y es el máximo regulador del circulante monetario.



Las Instituciones de Crédito se clasifican en Banca Múltiple y Banca de Desarrollo, en donde en la primera intervendrán los grupos financieros como Bancomer, Banamex, Serfin, etc., todos aquellos bancos que cuentan con cobertura nacional e internacional, así como los que cuentan con coberturas regionales como Banco del Noroeste y del Oriente; pero todos éstos otorgan un servicio de depósito, de préstamos hipotecarios, personales, de pagos de servicios, con la finalidad de servir como intermediarios financieros. La segunda son organismos creados por el Gobierno Federal para brindar apoyo financiero a la pequeña y mediana industria así como al comerciante en que las Instituciones de la Banca Múltiple no pudieron apoyar, por no contar con los requisitos que éstas pedían. Además de que las Instituciones de Banca Múltiple son sociedades anónimas(S.A) y privatizadas.

3.2 CARACTERÍSTICAS

3.2.1 Ubicación

La Institución de Crédito tiene sus oficinas centrales ubicadas en el sur de la ciudad de México, comenzaron su construcción en 1977 con la finalidad de integrar un sólo equipo en un sólo lugar, un sólo edificio y así evitar la dispersión de departamentos que ocupaban diferentes lugares en el centro de la ciudad.

Con esto se logró eliminar barreras de comunicación entre el personal y mejorar el ambiente de trabajo preocupándose por la comodidad de sus empleados.

3.2.2. Descripción de los servicios

Como he mencionado anteriormente el objetivo de la Institución de crédito es proporcionar servicios que satisfagan al cliente. El artículo 46 de la ley de Instituciones de Crédito marca los siguientes servicios que debe proporcionar las Instituciones de crédito :

1. Recibir depósitos bancarios de dinero :
 - a) A la vista (en cuenta de cheques)
 - b) Retirables en días preestablecidos
 - c) De ahorro
 - d) A plazo y con previo aviso
2. Aceptar préstamos y créditos.
3. Emitir bonos bancarios
4. Emitir obligaciones subordinadas
5. Constituir depósitos en Instituciones de Crédito y entidades financieras del exterior.
6. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos
7. Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente.

8. Asumir obligaciones por cuenta de terceros con base en créditos, concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones , endosos o aval de títulos de crédito, así como la expedición de cartas de crédito.
9. Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente ley y de la ley del mercado de valores.
10. Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas en los términos de esta ley.
11. Operar con documentos mercantiles por cuenta propia.
12. Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas incluyendo reportes sobre estas últimas.
13. Prestar servicios de caja de seguridad
14. Expedir cartas de créditos, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.
15. Practicar las operaciones de fideicomisos a que se refiere la ley general de títulos y operaciones de crédito y llevar a cabo mandatos y comisiones.
16. Recibir depósitos en administración o custodia o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles.
17. Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito
18. Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito por cuenta de las emisoras.
19. Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registros de sociedades y empresas.
20. Desempeñar el cargo de albacea.

21. Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda.
22. Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos y,
23. Encargarse de hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público o perito.
24. Remesas en camino sobre el país y sobre el extranjero
25. Depósitos de cobro inmediato
26. Pago de servicios.

Estas operaciones pueden ser clasificadas en pasivas, activas y en operaciones neutras y de servicios, en donde las pasivas son aquellas que tienen por objeto la recepción de depósitos para la captación de recursos, quedando el banco obligado, dependiendo de la operación de cubrir o pagar los intereses que éstos proporcionen por colocar los recursos en los diferentes mercados financieros.

Dávalos Mejía define a las operaciones pasivas como "aquellas mediante las cuales el banco recibe de sus clientes una determinada cantidad de dinero o bien un título de crédito con la sólo contraprestación principal de darle un servicio(cuenta de cheques), o bien pagarle un interés periódico"⁽¹⁸⁾.

Las operaciones activas son aquellas que realizan las instituciones de crédito con la finalidad de colocar los recursos que obtienen del cliente y del mercado nacional para poder otorgar préstamos y créditos y así fomentar la actividad económica del país.

⁽¹⁸⁾ Recolección B.I. Documentos Internos Bancomer S.A. 1995.

Las operaciones de servicios son aquellas que como su nombre lo indica no existe un desprendimiento o recepción de dinero por parte del banco y las operaciones neutras son aquellas que realizan las instituciones como complementarias para lograr su objetivo social.

Para poder entender mejor esta clasificación es necesario observar la siguiente tabla:

TABLA DE SERVICIOS SEGÚN SU CLASIFICACIÓN EN OPERACIONES ACTIVAS , PASIVAS , NEUTRAS Y DE SERVICIOS HASTA 1995

NUM.SERVICIO	Pasivas	Activas	Servicio	Neutras
1. Recibir depósitos bancarios de dinero	X			
2. Aceptar préstamos y créditos.	X			
3. Emitir bonos bancarios.	X			
4. Emitir obligaciones subordinadas.	X			
5. Constituir depósitos en Instituciones de Crédito.		X		
6. Efectuar descuentos y otorgar préstamos.		X		
7. Expedir tarjetas de crédito.		X		
8. Asumir obligaciones por cuenta de 3ros.		X		
9. Operar con valores en términos de ley.				X
10. Promover la organización.			X	X
11. Operar con documentos mercantiles.				X
12. Llevar a cabo operaciones con divisas.			X	X
13. Prestar servicios de caja de seguridad.			X	
14. Expedir cartas de crédito.			X	
15. Practicar operaciones de fideicomiso.			X	
16. Recibir depósitos en administración.			X	

NUM.SERVICIO	Pasivas	Activas	Servicio	Neutras
17. Actuar como representante común.			X	
18. Hacer servicio de caja y tesorería.			X	
19. Llevar la contabilidad y los libros de actas.			X	
20. Desempeñar el cargo de albacea.			X	
21. Adquirir los bienes muebles e inmuebles.				X
22. Celebrar contratos de arrendamiento financiero.		X	X	
23. Hacer avalúos.			X	
24. Hacer remesas sobre el país y el extranjero.	X			
25. Hacer depósitos de cobro inmediato.	X			
26. Pagos de servicios.			X	X

En donde podemos ver que todas estas operaciones necesitan de la autorización de un funcionario como son los créditos, depósitos en firme, etc., pero al final necesitan de la participación del cajero para operar, es decir, un Cajero Universal interviene en la finalización de cualquier operación ya sea pasiva, activa, de servicios o neutra.

Estos son los servicios que una Institución de Crédito debe proporcionar de acuerdo al artículo 46 de la Ley de Instituciones de Crédito. En donde en la mayoría de éstas participa el Cajero Universal, por esto la importancia de que esté actualizado en los servicios que presta la institución, para así canalizar recursos a la misma.

3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3.3.1. Objetivos Generales

Los objetivos que pretende alcanzar una Institución de Crédito son a largo o a corto plazo.

Los objetivos que una Institución de Crédito tiene de manera general son :

"Proporcionar servicios financieros que satisfagan las necesidades de los clientes, cuidando los recursos que les proporcionan y que les confían para desarrollar un mercado financiero flexible , basado en la competencia, logrando una satisfacción Institucional y del personal para así lograr los objetivos de los mismos"⁽¹⁹⁾ .

3.3.2. Objetivos específicos

- a) Ser la mejor institución financiera en proporcionar los servicios al cliente, logrando su total satisfacción y lograr la mayor captación de recursos en todos sus organismos que la integran.
- b) Obtener una mayor captación de recursos para los accionistas e inversionistas y así contribuir al desarrollo económico del país.
- c) Estructurar la imagen de todas las sucursales que forman a la Institución para ser identificado por el cliente como la mejor opción para invertir.

3.4. POLITICAS DE LA INSTITUCION

Las políticas de las Instituciones son reglas , procedimientos , mandatos e incluso normas que establecen para poder desarrollar mejor el trabajo y en base a éstas se efectuarán las actividades que realizan las instituciones de crédito. Generalmente dentro de estas políticas está la no revelación de secretos de comunicación o de información confidencial y por lo mismo no se puede manejar las políticas internas de esta Institución, pero sí podemos conocer las que se manejan en las sucursales para la prestación de los diferentes servicios como son:

- a. Los ingresos que exigen a los clientes para que se les otorgue las distintas tarjetas de crédito.

⁽¹⁹⁾ "Calidad de Servicios. Cajeros Universales". Bancomer S.A. 1994. Grupo Dando. Pág.5

- b. Los horarios para la recepción de pagos de servicios y para la compra-venta de divisas.
- c. Los requisitos que debe contener el cheque a cargo de la Institución para que pueda ser pagado.
- d. Las identificaciones que para la Institución son válidas para cualquier trámite financiero.
- e. El monto máximo en que puede pagarse un cheque al portador.
- f. La aceptación de documentos de otros bancos para pagos de servicios.
- g. Los requisitos que deben contener estos documentos
- h. La responsabilidad que tiene cada empleado en cuanto a montos de autorización, así como para firmar documentos las personas autorizadas.
- i. El horario de entrada de una Institución .etc.

Así podemos mencionar un sinnúmero de políticas que la Institución marca a través de circulares, memorándums, comunicados, etc., pero generalmente basado en las leyes que la rigen y siempre para proporcionar un mejor servicio al cliente.

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es la descripción gráfica de como esta formada la Institución, así como sus sucursales, para conocer sus funciones, sus objetivos, unificar sus procedimientos y la interrelación que se da entre éstas, como a continuación lo describo.

3.5.1 Organigrama Maestro



Aquí podemos observar que las diferentes bancas van a reportar la información obtenida a la dirección general, en la que cada una tendrá un representante, señalando las siguientes funciones y objetivos :

La Banca del Consumidor tiene a su cargo la operación, diseño y servicios de tarjetas de crédito y de débito, así como los planes personales de crédito y de consumo SAR, banca electrónica y fondos de inversión. Esta banca es la responsable de su captación y costos que originan estos productos.

La Banca de Servicios es a la que se enfoca nuestro estudio, pues tiene a su cargo mejorar el servicio al cliente a través de los diferentes productos que se ofrecen en sucursales a nivel nacional, así como también busca la canalización de recursos financieros a las pequeñas empresas como al sector agropecuario. Esta banca es la que tendrá como objetivo la captación del mayor número de clientes y por lo tanto, su función también será crear métodos para poder lograrlo y así, de esta manera, mantener la productividad en la calidad del servicio.

La Banca Institucional tiene como misión proporcionar servicios financieros a la mediana y grande empresa, así como al sector gubernamental, también tiene a su cargo los productos internacionales de la Institución, es decir, todo lo relacionado con inversiones en el extranjero y con la finalidad siempre de proporcionar un servicio con calidad.

La Banca Especializada tiene como objetivo proporcionar servicios de arrendamiento y factoraje que integra la Institución, así como aspectos fiduciarios que conforman a la Institución.

La Banca Hipotecaria como su nombre lo indica se ocupa de la prestación de productos hipotecarios e inmobiliarios a través de un servicio eficiente a personas físicas y morales.

Las áreas funcionales como contraloría será responsable de los sistemas de control y auditoría de la Institución y le reportará al Consejo Administrativo.

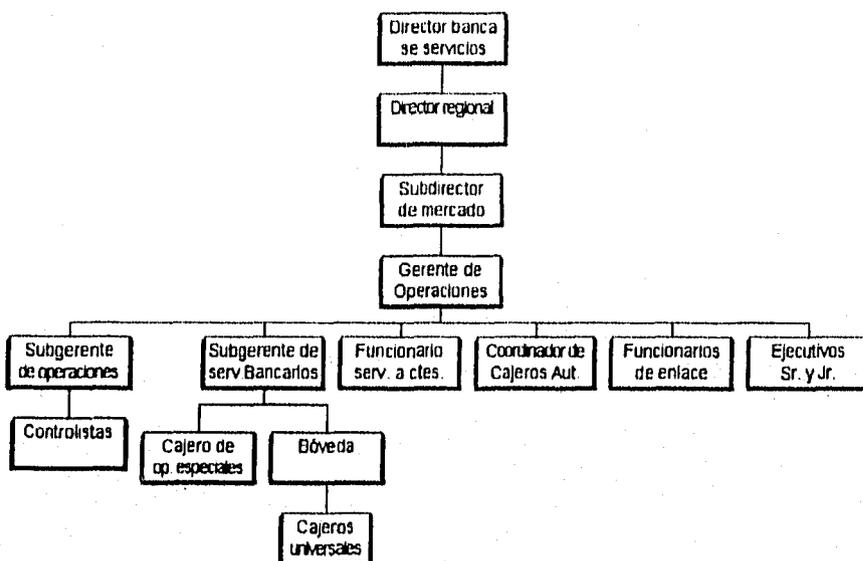
El área de Crédito y Gestión de Riesgos coordinará y supervisará todas las funciones de crédito y gestión del riesgo, recuperación y jurídico contencioso, todo esto para evitar complejidad en el negocio y duplicidad en reportes, así como para realizar las operaciones más sencillas y ágiles, esta área le reportará a la Dirección General.

Las áreas de Finanzas, Control de Gestión y Administración también le reportarán a la Dirección General y se encargarán de la función jurídica, finanzas, desarrollo inmobiliario, seguridad institucional, adquisiciones, servicios internos y todas aquellas inversiones en que participe la Institución.

Las áreas de Sistemas, Planeación y Operación, como su nombre lo indica serán las responsables de crear una planeación estratégica y la innovación de sistemas para proporcionar un mejor servicio e incrementar la calidad en el mismo y por último el área de Recursos Humanos y comunicación que le reporta a la Dirección General, tiene como objetivo cuidar y mantener las políticas y lineamientos de los Recursos Humanos de la Institución, así como las relaciones públicas, publicidad y comunicación. Ésta área de Recursos Humanos es

responsable de crear programas para mejorar las actividades del personal en sucursal y principalmente de los Cajeros Universales, a quienes va dirigido mi trabajo.

3.5.2. Organigrama de la Sucursal



En el organigrama anterior podemos ver la estructura gráfica de la Banca de Servicios, en la que se muestra la estructura organizacional de una sucursal de crédito en donde el Gerente de Operaciones es el encargado de coordinar todas las actividades de las personas que laboran en ésta, para poder dar los resultados correspondientes al Subdirector de Mercado quien tiene a su cargo el control de cuatro sucursales, este Subdirector de Mercado proporcionará la información al Director Regional, para posteriormente informar al Director de Banca de Servicios, para así éste poder proporcionar la información de la Banca de Servicios a la Dirección General.

En la estructura de la sucursal se aprecia que el Cajero Universal dependerá de la persona de bóveda quién a su vez informará al Subgerente de Servicios Bancarios , de esta manera el Cajero Universal forma parte de una de los rangos inferiores de la estructura organizacional de una sucursal.

3.6. DESCRIPCION DE CRITERIO NORMATIVO (1995)

Es necesario conocer las leyes y reglamentos por las que se rige la Institución de crédito, ya que sus políticas deberán establecerse de acuerdo a estas leyes y reglamentos.

El marco normativo de las Instituciones de crédito comprende los niveles jerárquicos siguientes :

a. Normas Constitucionales : La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos

b. Normas Ordinarias y Leyes Federales : Código Civil del D.F. , Código de Comercio, Ley Federal del Trabajo , Ley General de Instituciones de Crédito, Ley Federal de Títulos y Operaciones de Crédito, etc.

c. Normas reglamentarias : circulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, circulares del Banco de México, circulares de la Comisión Bancaria, Manual de normas y políticas de Crédito y Circulares Internas de la Institución

d. Normas Individuales : De autoridad como sentencias y decisiones administrativas, entre particulares como los convenios, contratos y títulos de crédito.

En nuestro país el ordenamiento normativo supremo está en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de ésta se derivan todas las demás leyes que rigen a las actividades de las Instituciones de Crédito.

En el artículo 73 Fracción X de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos indica la facultad del congreso para regir a las Instituciones de Crédito pues dice: "El congreso tiene la facultad para legislar en toda la república sobre hidrocarburos, minería, industria , cinematográfica, comercio, juegos con apuestas y sorteos , servicios de banca y crédito ,

energía eléctrica y nuclear, para establecer el banco de emisión único en términos del artículo 28 y para expedir las leyes del trabajo reglamentarias del artículo 123 " (20) .

En 1990 se publica en el Diario Oficial de la Federación la ley de las Instituciones de Crédito derivadas de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos al igual que todas las leyes existentes que regulan el comportamiento de la banca en México. Existiendo un gran número de leyes, códigos y reglamentos que rigen a las Instituciones de Crédito, pero para fines específicos del Cajero Universal, será necesario que conozca la reglamentación existente en las normas constitucionales, en la Ley Federal de Títulos y Operaciones de Crédito, en circulares expedidas por el Banco de México, por la Comisión Nacional Bancaria , por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las circulares internas de la Institución y por supuesto la Ley Federal del Trabajo , así como el reglamento interno de trabajo, puesto que el Cajero Universal tiene un contacto directo con títulos de crédito y pueden existir modificaciones para su pago o su desarrollo. Así también al prestar el Cajero Universal sus servicios a la Institución de Crédito será necesario que conozca su reglamentación y sus derechos y obligaciones que lo rigen tanto a éste como a la Institución.

Por este motivo no se mencionan todas las leyes que existen para regir a una Institución de Crédito, pues por su variedad no las consideré importantes para el objetivo del trabajo.

3.7. DESARROLLO DE PROGRAMAS ORIENTADOS A MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.

La diferencia entre las diversas Instituciones de Crédito será en sus innovaciones de servicios, es decir, de crear instrumentos o productos que satisfagan las necesidades del cliente mejor que las demás Instituciones, por esto es importante la búsqueda de instrumentos de la creación de puestos , del mejoramiento de procedimientos , del avance de la tecnología, etc., para poder dar un servicio con calidad y eficiencia.

(20) Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. 2a. Editorial Trillas.

Por ejemplo, existen Instituciones de Crédito que para el mejoramiento del servicio en cuanto a aclaraciones de tarjetas de crédito, cuentas de cheques y todos los demás servicios que proporciona el banco era necesario esperar hasta 30 días, 60 días o inclusive no se daba solución al problema, por eso se crea el puesto del funcionario "Servicios al Cliente", el cual se encargará de todo tipo de aclaración que el mismo solicite y así dar una respuesta rápida a su trámite y disminuir cargas de trabajo en los departamentos correspondientes y por lo tanto brindar un mejor servicio.

También con el avance de la tecnología y la necesidad del mercado de disponer de sus fondos de inversión a cualquier hora se crean los "Cajeros Automáticos" en los que proporciona los servicios básicos a los clientes de la Institución, logrando descongestionar filas y esperas indebidas, por esto se crea al "Coordinador de Cajeros Automáticos" quien se encargará de guiar e inclusive enseñar al cliente el uso de los cajeros automáticos, para así proporcionar un mejor servicio y una mayor seguridad y por supuesto, el tiempo de espera será más rápido que el de la sucursal.

Así podemos decir que no sólo en las sucursales de la Institución van a ir dirigidos las innovaciones de los puestos o de los procedimientos, sino también dentro de los mismos departamentos, como por ejemplo, el departamento de comunicación interna, en donde tratará de dar un servicio integral a las bancas que forman a la institución, proporcionando una comunicación interna adecuada, una publicidad como el periódico "Nuestro Mundo", donde tratan de dar a conocer problemas internos, así como, soluciones o problemas que tengan que ver con el giro de la empresa, etc., aquí su objetivo es una satisfacción interna de clientes, empleados de donde de éstos últimos dependerá el funcionamiento de la Institución.

También hablamos de innovaciones en el sistema de cómputo que para mejorar el servicio y agilizar los procedimientos bancarios, se crea un programa en donde las firmas de las cuentas de cheques ya puedan ser observadas por la terminal y así el Cajero Universal disminuirá el tiempo de espera en esos aspectos.

De esta manera, se pueden mencionar las creaciones de nuevos productos financieros como las Tarjetas de ahorros las que podrán utilizar en centros afiliados a determinados convenios, además de los servicios que proporcionan las Instituciones , también se habló de las nuevas Tarjetas de Crédito, en donde para mayor seguridad del cliente traerán fotografía , además de su firma y su nombre, y así, se protegen los intereses del cliente y esto siempre para proporcionar un mejor servicio.

Por esto afirmo que siempre las Instituciones de crédito deben seguir creando nuevos productos y nuevas formas, para poder brindar un mejor servicio al cliente tanto interno como externo, pues ellos son los que van a mantener viva a una Institución de Crédito, pero siempre apoyada de una capacitación para su personal, para que se pueda optimizar el servicio en las Instituciones de Crédito.

3.8 ADMINISTRACION DE ESFUERZOS ANTE SERVICIOS PROFESIONALES VINCULADOS A LA REINGENIERIA (CONSULTORIAS)

Dentro de nuestra Institución existen consultorias externas para poder brindar un apoyo en cuanto a la coordinación y mejoramiento de técnicas en el desarrollo del trabajo en sucursal.

Generalmente estas consultorias se les conoce con el nombre de reingeniería , pues tratan de evitar procedimientos inadecuados y simplificar los mismos.

Por este motivo, dentro de la Institución existe un departamento que se encarga de analizar, verificar, proponer e implementar mejoras en procesos y políticas de Recursos Humanos, Materiales y Técnicos, para optimizar y simplificar procedimientos y actividades y poder brindar un servicio de calidad tanto a los clientes internos como externos de acuerdo a los objetivos y estrategias del grupo .

Este departamento también se encargará de hacer observaciones en la tardanza de las operaciones que se realizan en la sucursal por ejemplo: El crear una sala bancaria para atender a todos los clientes que realicen de una a tres operaciones y de cuatro en adelante se

considerará en sala empresarial , es decir, se selecciona las operaciones que se realizan en cada área para así poder agilizar la unifila y evitar esperas innecesarias y así poder brindar ideas para ser cada vez más eficientes en los procedimientos. Ellos también se encargarán de nombrar las identificaciones que el banco tomará para cualquier trámite, claro todo esto debe ser autorizado por la dirección.

Es por esto importante conocer la reingeniería que existen en las Instituciones de Crédito, que aunque pueden ser departamentos internos en donde la gente no esta involucrada directamente con el consumidor, también brinda un servicio. mismo que debe ser otorgado con eficiencia, pues al innovar procedimientos para la mejora de servicios y crear productos nuevos tendrán un contacto con la gente , aunque no directamente como el Cajero Universal, pero también ellos realizan un servicio y éste influirá en el desarrollo de la Institución.

CAPITULO IV

PROPUESTA CONDUCTUAL DE UN MODELO PSICOLOGICO PARA EL CAJERO UNIVERSAL EN UNA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO

El objetivo principal de este capítulo es dar a conocer un modelo motivacional que apoye a incrementar la calidad en el servicio en una Institución de Crédito para los cajeros universales , y como tal, este modelo se logrará a través de la aplicación correcta de técnicas y herramientas que permitan la satisfacción de sus necesidades tanto primordiales como las de autorrealización, pues en éstas están los mejores procedimientos para lograr incrementar esta productividad.

Al utilizar un eficiente proceso de comunicación entre Directores , Subdirectores, Gerentes, Supervisores, Jefes y Cajeros Universales, se podrá motivar al empleado, así como una capacitación y un correcto adiestramiento, sin olvidar las condiciones físicas, temporales y

psicológicas del ambiente de trabajo, que son las que van a influir en el desarrollo de las actividades de los Cajeros Universales como se puede explicar en este capítulo.

4.1 MOTIVACION , SATISFACCION E INTERES POR EL TRABAJO

Comenzaré mencionando que para poder realizar cualquier trabajo éste debe producir un interés para el empleado porque podrá satisfacer sus diferentes necesidades económicas , sociales, culturales, etc. , pero principalmente debe proporcionar los siguientes aspectos:

- La naturaleza que proporciona el propio trabajo para su realización , es decir, requiere de ciertas características por parte del empleado (perfil).
- Poder proporcionar ideas para la realización de las actividades y sentirse indispensable para la Institución (ser tomado en cuenta).
- Oportunidad de progresar y desarrollarse personal y profesionalmente.
- Reconocimiento a su desempeño a través de ascensos, premios , aprender nuevos puestos, etc.

Pero al hablar de motivación, satisfacción e interés por el trabajo es necesario mencionar la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, así como la teoría "X" , "Z" y "Y" que Douglas Mc Gregor y Elton Mayo postulan , pues de acuerdo a lo que sustenta la teoría "X" se menciona que a las personas no les gusta trabajar y que sólo lo hacen por dinero, que carecen de iniciativa y son irresponsables, son autócratas, ya que el jefe va a tomar todas las decisiones y no se podrá realizar ningún cambio en el trabajo hasta que no lo autorice éste .

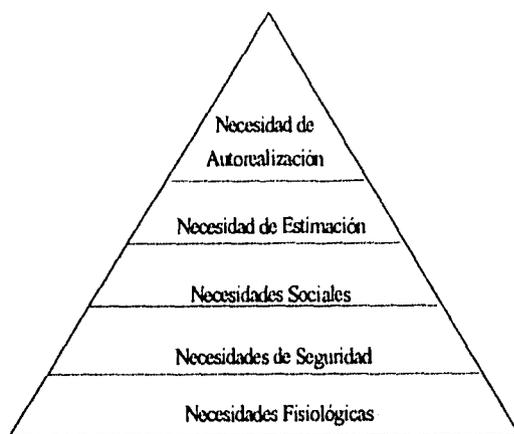
Por esto se menciona que se le debe proporcionar al trabajador tareas simples y repetitivas, vigilar de cerca el desarrollo del trabajo y establecer reglas y sistemas rutinarios, convirtiéndose así en una centralización, a esta teoría también se le conoce como el modelo tradicionalista.

La siguiente teoría la "Z" es conocida como modelo de Relaciones Humanas en donde Elton Mayo nos explica que los gerentes también pueden motivar a sus empleados por medio del reconocimiento de sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes , para que de esta manera, exista una mayor información con los subordinados, invitándoles a participar en decisiones rutinarias y a ejercer una autodirección y un autocontrol en sus actividades, quedando así satisfechas sus necesidades básicas .Por lo tanto los subordinados mejorarán sus actitudes y reducirán la resistencia a la autoridad formal en donde los subordinados estarán dispuestos a cooperar.

La teoría "Y" o modelo de Recursos Humanos nos menciona que el trabajo para el ser humano no es desagradable, puesto que busca pertenecer a un grupo y contribuir a la obtención de las metas del mismo. Además puede ejercer una mayor creatividad y mayores habilidades de las que ejerce actualmente en su trabajo.

El Gerente debe crear un ambiente propicio para que el subordinado contribuya al desarrollo de la organización, así como hacerles partícipes en las decisiones. De esta forma que compartirán la responsabilidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales, consiguiendo su aportación a partir de sus intereses y habilidades.

Con todo esto, se puede apreciar que Abraham Maslow también habla de factores que contribuyen al desarrollo del trabajo eficiente a partir de una escala de necesidades la cual describe de la siguiente manera :



Como se puede ver, los aspectos que nos proporciona el trabajo se incluyen en esta pirámide de necesidades, así como en las teorías antes vistas, de las cuales dependerá el grado de motivación de cada empleado, ya que nuestro modelo va dirigido hacia el motor de la Institución de Crédito que es el Cajero Universal, por lo que es necesario conocer primero sus necesidades individuales, cuáles son los objetivos que persigue dentro de la institución, pues la principal forma de comenzar con una motivación eficiente es llevar de la mano los objetivos del Cajero Universal y los de la institución, es decir, para las personas el trabajo es un medio para lograr la satisfacción de esas necesidades que Maslow nos habla y el Cajero Universal en la institución no es la excepción, por ejemplo: si una persona busca trabajo en una institución de crédito sólo por pasar su tiempo libre, su esfuerzo para contribuir con el logro de los objetivos de esta organización serán muy raquíticos, pero si contribuye deberá ser motivado por medio de ascensos, promociones, capacitación, gratificaciones, reconocimientos, etc.

Pero dentro de las Instituciones generalmente esto no pasa, en la mayoría sólo se preocupan por dar un servicio, sin conocer que la competencia está en el servicio y que las primeras personas que lo brindan son los Cajeros Universales, ellos serán los responsables

de que el cliente vuelva a la Institución. Por tal motivo éste necesita de una preparación y una capacitación constante para poder competir y otorgar un servicio con calidad.

Cuando el Cajero es contratado y llega por primera vez a la sucursal de asignación, desea realizar todo tipo de trabajo que se le encomiende, pues sus necesidades de seguridad y sociales desea satisfacer. Esto ocurre generalmente en el primer año de trabajo, en donde el aprendizaje hacia nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés, además siempre es motivante realizar actividades nunca antes hechas, por lo que las Instituciones no gastan recursos en esta etapa de adaptación, pero por lo mismo esta motivación personal en cada Cajero comienza a desvanecerse con el transcurso del tiempo al ver que no es reconocido en su trabajo y que a pesar del tiempo laborado en la Institución su salario es igual a los demás Cajeros que son de nuevo ingreso o que no realizan con calidad su servicio y si a esto le aunamos la falta de comunicación que existe entre sus jefes y la falta de motivación personal en cuanto a reconocimientos, recompensas, pláticas personales, etc., comienzan a generar en el Cajero Universal actitudes negativas que pueden provocar que ellos mismos manipulen al personal de nuevo ingreso y que disminuya su entusiasmo por mejorar el servicio y todo esto por no haber satisfecho sus necesidades sociales y de seguridad y las de autoestima que no pudieron desarrollarse por la falta de una motivación, por el tiempo en que permanecen los Cajeros en el mismo puesto, por la monotonía del mismo, por que no existe oportunidad de rotar al personal de línea en los diferentes puestos, no hay lugar a que aprendan nuevos puestos, no existe una capacitación para ocuparlos y por esta razón comienza a existir el ausentismo, la carga de trabajo para los demás compañeros, los atrasos en las actividades de cada uno, los quebrantos para la Institución y por lo tanto para el Cajero.

Todos estos aspectos son los que desmotivan las actitudes del Cajero Universal, por esto la tarea de crear un modelo de conducta para el Cajero Universal, que comienza por conocer los objetivos que tiene cada uno con respecto a la Institución, qué esperan de ella y para esto se necesita crear un proceso de comunicación, el cual explicaremos más adelante. Este proceso se realizará en cada una de las sucursales por parte de los gerentes y supervisores, para poder hacer sentir al Cajero que es un elemento importante para el desarrollo organizacional de la Institución y que debido a su trabajo dependerá la aceptación de la misma en la sociedad , ya

que se deberá brindar un servicio con calidad, pues la política de servicio en la Institución de crédito es :

"Realizar un trabajo libre de defectos y otorgar un servicio que supere las expectativas de nuestros clientes. Esta política hace indispensable que todos comprendamos los servicios que desarrollamos, la habilidad para prevenir problemas y hagamos las cosas bien desde la primera vez " ⁽²¹⁾ .

Como se puede ver, el objetivo de la Institución es brindar un servicio con calidad sin desperdiciar recursos, ni tiempo, no permitir defectos. Por esta razón se tendrá que capacitar al Cajero Universal para desarrollar sus funciones eficientemente y brindar un servicio con calidad y así, la productividad en el servicio comenzará cuando el Cajero esté capacitado para desarrollar su trabajo eficientemente. Además es recomendable que el Cajero no permanezca más de tres años en la misma sucursal y desempeñando su mismo puesto, pues esta situación puede causar una desmotivación y si ya se conocen sus expectativas podremos brindarle mejores herramientas como cursos de capacitación, máquinas en condiciones óptimas, etc., para desarrollar su trabajo pues un empleado satisfecho podrá realizar mejor sus actividades.

En este sentido, cuando se logre motivar al Cajero Universal por medio de la satisfacción de sus necesidades, él encontrará un interés por su trabajo y valorará la importancia del mismo y podrá lograr la efectividad en el servicio a través de una captación de un mayor número de clientes, los cuáles son para la Institución :

"La persona más importante del banco, no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. No interrumpe nuestro trabajo, es nuestro objeto de trabajo, nos hace un favor al llamarnos, es nuestro deber atenderlo, es parte de nuestro banco, no es un extraño, es un ser humano con sentimientos y emociones como nosotros mismos; no es una persona con la que tengamos que discutir y competir en ingenio, es una persona que nos expone sus necesidades, el objetivo nuestro es satisfacerlo. Es la persona que hace factible el pago de nuestro sueldo, así seamos mozos, empleados, funcionarios o ejecutivos, es un fin, la razón del ser de nuestro banco, de la

⁽²¹⁾ Mundo Bancomer S.A. Enero año 95.

Institución de la cual vivimos. Al entrar en nuestro banco es una visita importante a quien debemos saludar con nuestra mejor sonrisa y cortesía. Un cliente satisfecho permanentemente es nuestra meta " (22) .

Cuando un Cajero está motivado entonces sí podremos pedir la excelencia en su trabajo, creando programas de cero defectos y quitando todos aquellos empleados que pueden dañar el desarrollo de estos Cajeros Universales, es decir, a todas esas manzanas podridas que afectan el desempeño de los Cajeros que han logrado combinar sus objetivos personales con los de la Institución.

Estos programas consisten en evitar errores y descuidos que originan quebrantos para la Institución, para hacer las cosas bien desde la primera vez.

Debe considerarse que los programas de cero defectos se basan en la "disposición del personal con deseos de hacer un trabajo de excelente calidad, enfatizando la automotivación para tener orgullo del trabajo que desarrolla" (23) .

Por lo anterior, se menciona que cuando una Institución de Crédito logre desarrollar estos programas, se estará hablando de una autorrealización de las necesidades del Cajero Universal, y así para él también el cliente será lo que la Institución marca como tal.

4.2. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO VINCULO ANTE LA MOTIVACION PARA EL CAJERO UNIVERSAL

En el desarrollo de esta tesis es de vital importancia hablar de la capacitación y el adiestramiento para el Cajero Universal, pues de ello va a depender la eficiencia en la calidad

(22) "Calidad de Servicio. Cajeros Universales". Bancomer S.A. Grupo Dando. Pág.12

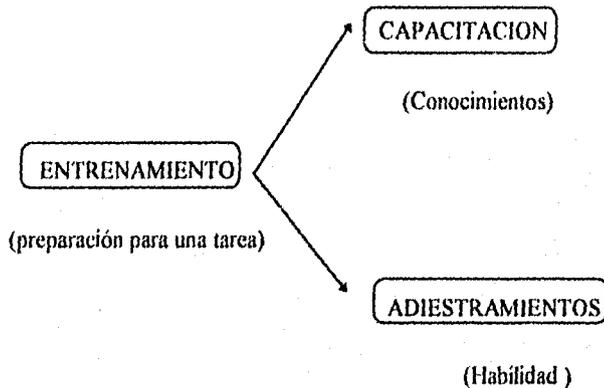
(23) Terry George R."Principios de Administración". De. 10a. Editorial C.E.C.S.A.Pág.401

del servicio que éste proporciona , además de que sirve como una estrategia motivacional para su desarrollo personal y profesional.

4.2.1. Finalidad de la capacitación y el Adiestramiento

Debemos entender que la capacitación y el adiestramiento forman parte del entrenamiento. Debiendo entenderse éste como, la "preparación física y mental para poder desempeñar una labor "(24) . Por esta razón, debemos entender como capacitación aquella que se proporciona para obtener nuevos conocimientos administrativos o científicos, ya sea a través de las aulas o en cualquier otro recinto y el adiestramiento es aquél que se dá para realizar nuevas habilidades a través de prácticas, en proporcionar destrezas para el manejo de herramientas, máquinas, etc. y por lo general se proporciona en el lugar de trabajo.

Esto se puede esquematizar en el siguiente cuadro:



Es necesario que al Cajero Universal se le brinde una capacitación en la recepción de los diferentes servicios que proporciona la Institución de Crédito, así como un adiestramiento en el manejo de máquinas sumadoras y computadoras, pues los programas de adiestramiento tienen como objetivo mantener y mejorar el desempeño actual del trabajo.

(24) Arlas Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág.319

Podemos marcar una gran diferencia en la capacitación y en el adiestramiento bancario, ya que la capacitación generalmente se le proporciona a los Gerentes y el adiestramiento se le dá a los Cajeros Universales.

Por esto quiero hacer notar la importancia que tiene no sólo el adiestramiento para los Cajeros Universales, que al subir al puesto van aprendiendo con sólo observar a los Cajeros que tienen más experiencia en el puesto, pero es necesario que ellos conozcan qué es un título de crédito, como se manejan, cuáles son sus vencimientos, que procesos legales tienen, que servicios se van a proporcionar, que identificaciones se tomarán para realizar las diferentes operaciones y qué elementos se deben de considerar para realizar cambios de cheques, depósitos, etc., todo esto servirá para conocer de una manera teórica los servicios que proporciona la Institución, para saber como actuar y no imitar actos de las demás. Evitando así quebrantos a la Institución.

Es un error no dar capacitación a los empleados que tienen ascensos y cubren los puestos de Cajeros Universales, pues aparte de que se forma una gran inseguridad en el empleado, también forman una desmotivación en los demás Cajeros, pues observan la forma en que sus compañeros son tratados y en caso de tener quebrantos éstos, aunque no tengan la categoría serán responsables del mismo, pagándolos. Así también es importante mencionar, como lo muestran las encuestas realizadas a las sucursales estudiadas, que de cada 10 cajeros universales que no tienen capacitación y que tienen ascensos por antigüedad sólo 2 llegan a ser buenos elementos, teniendo un desarrollo aceptable en el trabajo pero no excelente.

Por esto, debemos tomar a la capacitación como elemento motivacional para el Cajero, ya que no sólo los conocimientos que adquiera en estos cursos le servirán en su trabajo, sino en su vida misma y así la Institución estará colaborando en beneficio de la comunidad.

El adiestramiento se va a obtener también en los cursos de capacitación, pues ahí les enseñan el manejo de las herramientas y materiales que se utilizan.

Podemos mencionar que existen métodos de entrenamiento como son :

a. Inducción

b. Escuela Vestibular

En la Inducción se trata de introducir al Cajero Universal a su centro de trabajo, conocer a sus jefes y compañeros, las políticas y manuales del puesto, cosa que no se hace, pues cuando llega un Cajero Universal a una sucursal sólo se presenta con el gerente, el cual, lo instala al lado del Cajero experto para que observe como trabaja, y posteriormente los demás comienzan a hacerle preguntas como una persona extraña a la Institución, formando éste ya parte de la misma, provocando que el Cajero se cohíba. Por esto, es recomendable que exista una inducción a su centro de trabajo para poder hacer rápido la adecuación del Cajero Universal a su puesto y su desarrollo sea óptimo.

La Escuela Vestibular es la que generalmente tiene la Institución de Crédito y que se encuentra fuera del lugar de trabajo, esta forma de entrenamiento la explicaré en el siguiente punto.

Así la capacitación forma parte importante del desarrollo profesional y personal de cualquier individuo, por esto en encuestas que realicé pude constatar que al Cajero no le permiten aprender nuevos puestos y que cuando llegan a ser solicitados para cubrir un puesto, a éste sólo se le adiestra y comienza a proporcionar un servicio deficiente, pues no tiene los conocimientos teóricos de un curso de capacitación y que probablemente ni los conocimientos técnicos cubre, obligando a que el Cajero abandone el puesto al que fue propuesto, pues se siente inseguro e incompetente, otra situación se presentaría si al Cajero Universal se le proporcionara la información acerca de que dependiendo de lo positivo de sus actitudes y de su desarrollo en el trabajo dependerán sus ascensos, en los cuáles podrán tomar cursos de windows, programación, MS DOS, créditos, servicios, S.A.R., etc., entonces sus actitudes serán diferentes.

Podemos entender mejor este punto con la importancia de la Escuela Vestibular y con la evaluación del curso del Cajero Universal que a continuación explico.

4.2.2. Importancia de la Escuela Vestibular para el Cajero Universal

La escuela vestibular es la que tiene como objetivo enseñar los procedimientos y el desarrollo de las actividades de los Cajeros Universales de una manera rápida y efectiva , ya que éstos deben cubrir un 90% del promedio para ser enviados a las sucursales, esta evaluación la explicaré ampliamente al referirme a la escuela vestibular.

Esta escuela generalmente se sitúa en un lugar aparte de la sucursal , que desafortunadamente se encuentran en las oficinas centrales de la Institución, ya que buscan evitar desplazamientos innecesarios del personal a los centros de capacitación por lo que se localiza en un punto céntrico para todos los empleados .

Es por esto que para las Instituciones, estas escuelas forman parte importante del desarrollo de sus empleados y más para los Cajeros Universales, que son personas que generalmente no cuentan con conocimientos financieros y que necesitan de conocimientos que los introduzcan a conocer que es un cheque, cuáles son los servicios que proporciona la Institución, cuáles son sus obligaciones, sus derechos, etc. Esta comprobado que los Cajeros Universales que tomaron curso de capacitación en las escuelas vestibulares de la Institución, forman ahora parte importante del desarrollo de la misma, son personas que tienen un mínimo de error, sus habilidades y destrezas son más eficientes que los Cajeros que aprendieron bajo la guía y la supervisión de un Cajero experto y en el lugar de trabajo de 10 operaciones que reciben, una puede o no tener error, mientras que los Cajeros que no recibieron capacitación tienen mayores probabilidades de cometerlo (esta información fue proporcionada por la escuela vestibular de la Institución). Esto también se debe a que no toman responsabilidad sobre el trabajo que adquieren, puesto que para ser Cajeros se debe cubrir una serie de requisitos, es decir, tener un perfil, que también de esto se hablará en el punto 4.3 y por no originar gastos de capacitación se busca a la gente que está dentro de la Institución que de alguna manera la motiva, ya que se prepara para brindar en su sucursal los cursos de capacitación que necesitan sus compañeros, pero si no existe conciencia por parte de éstos no se podrán obtener los resultados esperados.

En las escuelas vestibulares su enseñanza consiste en crear un espacio de trabajo simulado al real, en donde los Cajeros Universales utilizan el mismo equipo, técnicas y herramientas como la utilizarían en la Institución, de éste modo aprenden a realizar sus tareas bajo la vigilancia de un instructor especializado, en vez de empleados veteranos que puedan enseñarle algunos vicios a los de nuevo ingreso.

Esta forma de capacitación y adiestramiento está enfocada a una capacitación personalizada por lo que cada participante tiene una forma directa de conocer el trabajo que desarrolla. En estos cursos no se preocupan por la productividad o por los errores que pudieran cometer, o posibles quebrantos para ellos, ya que se maneja dinero ficticio, o por la posibilidad de dañar el equipo o desperdiciar papelería, en una palabra no ejercen presión al respecto, únicamente se encuentran en el aprendizaje de las habilidades, para poder desempeñar eficientemente sus labores. Una de las desventajas que puede mostrar esta forma de entrenamiento es que el ambiente de trabajo es totalmente diferente al real y esto dificulta la adaptación, para lo cual debe existir el otro método de entrenamiento que es la inducción.

Pero hasta ahora solo hemos hablado de la escuela vestibular como parte introductoria para el Cajero Universal, en donde no estamos de acuerdo que al Cajero se le capacite al mismo tiempo que desarrolla el trabajo, ya que también entorpece las actividades del otro Cajero (experto) que le enseña, sólo por representar esta capacitación un gasto para la Institución, ya que la empresa debe equipar oficinas, contar con instructores de planta y los gastos pueden considerarse excesivos (como lo veremos en el capítulo V) cuando no hay empleados nuevos que capacitar. En relación a esto se puede hablar de una capacitación en donde se le proporcione a los Cajeros Universales no sólo cursos de introducción, sino también de recordatorio, cursos de temas de interés para el Cajero y que le sirvan para el desarrollo dentro de la Institución tanto profesional como personal, como son: de computación, de servicios, de créditos, de títulos y créditos, de fideicomisos, etc., de tal manera que se den a conocer otros conocimientos y otras técnicas como el manejo de la PC, paquetería, etc., para que en caso de que sea necesario éstos puedan ocupar otros puestos o incluso proporcionar mejor información al cliente. De esta manera se estará motivando al Cajero, pues se está involucrando la Institución en sus objetivos personales.

Para poder saber qué Cajeros necesitan de estos cursos los gerentes o supervisores podrán aplicar diferentes métodos como exámenes, haciendo observaciones, evaluando el desempeño de cada Cajero, analizando conocimientos, destrezas y habilidades, o inclusive preguntarle de manera directa en qué aspectos se siente inseguro, en cuáles temas quisiera que se le capacitara, o que puesto le gustaría aprender, para así contribuir al desarrollo del Cajero Universal y por lo tanto de la Institución.

Cabe mencionar que al capacitar y adiestrar a Cajeros expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático, ya que sus necesidades de adiestramiento no son fáciles de determinar y cuando se logra determinarlas, es posible, que no le guste que le ordenen cambiar su forma de hacer su trabajo, por esto es recomendable hacerlo de manera directa para evitar actitudes negativas de los Cajeros que por la experiencia que tienen creen saberlo todo, afectando inclusive al proceso de comunicación existente en la sucursal o aún deteriorarlo más.

4.2.3. Evaluación del curso Cajero Universal

En este punto hablaré de la importancia que tiene el proporcionar el curso del Cajero Universal y qué resultados proporciona esta evaluación.

El curso es una herramienta que el banco utiliza para poder adiestrar y capacitar a los Cajeros Universales al puesto, otorgándole medios reales y problemas similares en un lugar determinado que la Institución crea y que ayuda al Cajero Universal a distraerse y salir de su rutina.

Cuando se habla de la evaluación se hace referencia a una "valorización periódica del desempeño en el puesto contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto"⁽²⁵⁾.

Por lo tanto, al hacer referencia a la evaluación del curso Cajero Universal, nos estamos refiriendo a los resultados que otorgan los Cajeros que han tomado ese curso y que respaldan el esfuerzo de la Institución por brindar un mejor servicio. Pero, desgraciadamente en la

actualidad y por cuestiones de costos y gastos de este curso ha desaparecido y han optado por brindar el curso en las mismas sucursales y observando a los Cajeros expertos o aquellos que por su experiencia y por sus habilidades se le dá la oportunidad de enseñar a sus compañeros, aunque es motivante, vuelvo a repetir para el que le enseña, no es lo adecuado, pues no cuenta con el apoyo del gerente y del supervisor, claro , por no tener la autoridad suficiente en cuanto a categorías se refiere y es más económico preparar a un empleado que por antigüedad ascienda al puesto de Cajero Universal en el mismo centro de trabajo, sin necesidad de desplazarse a un centro de capacitación y así evitar gastos tanto para instructores como en materiales. Pero a la larga esto es más costoso para la Institución.

Desafortunadamente para el sindicato la antigüedad es lo que cuenta para realizar ascensos, pues considera que al desempeñar un puesto por mayor tiempo permitirá adquirir experiencia y por lo tanto ejecutarlo mejor. Pero no se dan cuenta que entre más tiempo permanezca un empleado en el mismo puesto da lugar a aprender vicios, trampas que pueden afectar al Cajero nuevo si a éste se le considera como "experto", además de que también conduce al aburrimiento, a la moral baja, frustraciones, resentimientos y afecta el futuro desempeño del Cajero Universal .

Por esto considero importante el proporcionar un curso de capacitación para el Cajero Universal, así para afirmar conocimientos, mejorar las técnicas de servicios, proporcionar cursos que le ayuden a su superación dentro de la misma Institución, sin esperar que pase el tiempo para poder ascender. Considerando de esta manera realizar evaluaciones constantes a los Cajeros Universales, para poder determinar qué Cajeros necesitan capacitación, para que incrementen su efectividad en el servicio y los que han desarrollado eficientemente su puesto de qué forma se le va a compensar, ya que la mayoría de los Cajeros Universales quieren que se les indique sus resultados, qué es lo que piensa el supervisor de su trabajo, si son malos debemos indicarle de una manera constructiva que es difícil de expresar, sus errores y si es un elemento bueno espera una respuesta positiva y es aquí donde debe intervenir la gerencia.

⁽²⁵⁾ Terry George R. "Principios de Administración". De. 10a. Editorial C.E.C.S.A. Pág. 476

El curso de capacitación que imparte la escuela vestibular es evaluado por exámenes diarios a los posibles Cajeros Universales, en donde se les pregunta lo que se vió en la clase teórica como en la práctica , y para poder considerar que un Cajero es idóneo para ocupar un puesto de Cajero Universal en una sucursal bancaria, éste debió acreditar el curso de un mes y medio con un promedio mínimo de nueve, de otra manera se detiene su contratación.

Así es como el curso del Cajero Universal se vuelve indispensable ya que, en éste se le enseña desde lo que es un cheque, sus formas de pago y presentaciones hasta la forma en que se debe recontar una fajilla. Considero que el curso del cajero impartido por la Institución de crédito es uno de los más completos que en un curso de dos horas no se podría explicar.

4.3. PERFIL DEL MODELO CONDUCTUAL DEL CAJERO UNIVERSAL EN LA SUCURSAL.

Se ha explicado la importancia de la capacitación y el adiestramiento como un factor motivacional para el Cajero Universal, los elementos que debemos tomar en cuenta, así como la importancia de los diferentes cursos para incrementar la calidad en el servicio por parte del Cajero Universal, pero también es importante mencionar las características que deben tener los Cajeros Universales para que éstos sean eficientes en el trabajo que desarrollan, pues como sabemos no toda la gente puede desarrollar eficientemente las actividades del puesto, ya que éstos deben cumplir con ciertos requisitos y a esto le podremos llamar perfil del puesto, es decir, un perfil será, "el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y características que se consideran para el desempeño efectivo y satisfactorio de los empleados que trabajan en atención y servicio al público en general, en las sucursales del banco"⁽²⁶⁾.

Como se ha dicho anteriormente, el error de la Institución es ascender o cambiar al personal para ocupar el puesto de Cajero Universal, sin antes saber si cuenta con el perfil deseado, ya

que puede ser eficiente en el trabajo que desarrolla, pero eso no quiere decir que también lo será en el otro, y si a esto le agregamos que no existe capacitación y se cuenta con un adiestramiento somero, entonces los resultados serán deficientes siendo costosos para la Institución.

Por esto es importante y recomendable primero analizar las características y habilidades que tiene el empleado que ocupará el puesto de Cajero Universal, aunque este análisis ocasione un costo para la Institución, pero que posteriormente podrá ser recuperable por la eficiencia que presente el Cajero Universal en el desarrollo del mismo.

Por lo tanto, las características recomendables y habilidades que debe tener un Cajero Universal son:

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| - Destreza | - Rapidez | - Precisión y exactitud |
| - Ordenado | - Cuidadoso | - Sentido común. |
| - Responsable | - Honrado | - Honesto |
| - Actitud de servicio | - Cordura | - Mesura |
| - Manejo de equipo
como sumadora, PC ,
calculadora,
etc. | - Organizado
- Amplio criterio
- Manejo de equilibrio
emocional. | - Seguridad en si mismo
- Autodisciplina |

Estas son las características que debe tener el Cajero Universal , las cuales deben ser apoyadas por cursos de capacitación y adiestramiento para poder incrementar estas

⁽²⁶⁾ " Formación para el desarrollo de habilidades personales, para el éxito profesional en puestos operativos".
Garibaldi Margain y Asociados. Pág.7

habilidades, si el Cajero Universal reúne estas características puede otorgar una eficiente información al cliente.

Para las Instituciones de crédito el Cajero Universal debe tener un "90% de habilidad y 10% de conocimientos"⁽²⁷⁾, cosa en la que no estoy de acuerdo, pues un Cajero Universal sí debe tener una mayor habilidad pero no un mínimo de conocimientos, porque debe saber cuáles son sus elementos de trabajo y qué importancia tiene, cómo informar al cliente sobre los diferentes servicios que la Institución brinda. Por lo que es recomendable aplicar exámenes de conocimientos generales sobre la recepción de los servicios y títulos de crédito y poder determinar los conocimientos del Cajero Universal antes y después del curso de capacitación que ya expliqué anteriormente. Una vez que ya haya sido estudiado su perfil, el cual es de suma importancia para ocupar el puesto de Cajero Universal se podrá brindar un servicio eficiente, tratando de buscar la excelencia en el mismo.

4.4. CONDICIONES DE TRABAJO

Para poder proporcionar un servicio con calidad es necesario que exista capacitación, adiestramiento, motivación, pero además se le debe proporcionar al Cajero Universal todos esos recursos materiales, técnicos y ambientales para que puedan desarrollar su trabajo eficientemente, pues debemos considerar que el ambiente puede deteriorar el buen funcionamiento del Cajero independientemente del cuidado que se haya puesto, en la selección de cada elemento.

Por lo tanto, analizaremos la importancia de las condiciones físicas, temporales y psicológicas. ya que son factores que influyen en el desarrollo de las actividades de los Cajeros Universales, sin descuidar los materiales como lo veremos a continuación .

⁽²⁷⁾ Documentos Internos Bancomer S.A. año 1994

4.4.1. Condiciones Físicas de Trabajo

El ambiente físico comprende aspectos desde el estacionamiento de la Institución, ubicación hasta la iluminación y el ruido .

Estos aspectos son importantes porque si el estacionamiento de la sucursal se encuentra lejos como a una cuadra o a una media cuadra, o no existe, hace que el empleado antes de llegar tome actitudes negativas irritándose y pensando mejor no haber ido a trabajar. Lo mismo sucede con la ubicación de la sucursal que a los Cajeros les asignan, ya que, con frecuencia les asignan sucursales distintas a su domicilio o de algún lugar cercano a sus actividades posteriores (escuela, cursos, deportes, etc.) y por las distancias que deben recorrer y por problemas de transporte prefieren no ir, reportándose enfermos o tienen llegadas tarde, provocando así ausentismos, cargas de trabajo y malestar por parte de los demás compañeros de trabajo, además de que esto disminuye la productividad de la sucursal.

También, se debe tomar en cuenta aspectos de la iluminación, el ruido y la temperatura, que son aspectos importantes que deben cuidarse por el trabajo que el Cajero Universal realiza, ya que por querer proporcionar el servicio el gerente obliga a los Cajeros a laborar aún cuando no exista energía eléctrica o cuando es muy tenue, a sabiendas de que el Cajero puede fallar en su trabajo, siendo esto una acción que desmotiva al Cajero, pues no existe un apoyo por parte del gerente.

Generalmente autorizan los supervisores la entrada de compañías que auxilian en el mantenimiento de la Institución en horas de trabajo, afectando el desarrollo de las actividades del Cajero y si a esto le agregamos que no existe aire acondicionado en óptimas condiciones, en donde en épocas de calor la sucursal se vuelve un lugar incómodo para trabajar, pues nadie duda que un ambiente incómodo ocasiona efectos negativos, como la disminución de la productividad, aumento de errores, mayor número de accidentes y más rotación de personal .

Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable la calidad en el servicio se eleva a un 80 o 90%, comprobable en el estudio de campo realizado a las sucursales, así como sus actitudes aunque sea temporalmente, es decir mientras dura la jornada de trabajo.

Por eso aún cuando al Cajero se le proporcione las herramientas (como cursos, adiestramientos eficientes, etc.) suficientes para desarrollar sus tareas y actividades, pero sus condiciones físicas son inadecuadas, aún contando con las mejores candidatas, la calidad en el servicio no será la mejor, afectando la imagen Corporativa de la Institución.

4.4.2. Condiciones Temporales de Trabajo

Las condiciones temporales de trabajo no son menos importantes que las físicas, pero éstas son un poco difíciles de determinar, pues se debe considerar el tiempo que el Cajero pasa dentro de su lugar de trabajo y que a veces debe esperar dos horas o tres más, por juntas o exceso de trabajo.

Se menciona que estas condiciones también tienden a mermar la productividad del Cajero Universal, pues debido a la importancia de su trabajo, su tiempo de descanso estará determinado por el mismo o inclusive después de haber terminado la jornada de trabajo, provocando cansancio en el Cajero y aumentando el número de errores o distracciones. Se recomienda que exista por parte de los gerentes y supervisores de cada sucursal un calendario de horarios de salida de cada Cajero Universal y que sea respetado para tomar su descanso respectivo, pero no al inicio de la jornada ni al final, ya que el Cajero necesita un descanso intermedio de por lo menos 10 min., para continuar su trabajo sin que éste pierda su ritmo, pues el Cajero Universal pasa gran parte de su tiempo en el trabajo (40 horas semanales aproximadamente) desarrollando actividades en las que se debe crear un ambiente ameno para realizar un trabajo eficiente y así ayudar a los objetivos de la Institución.

Dentro de estas condiciones temporales también se puede hablar del tiempo que un Cajero permanece en el mismo puesto y con las mismas actividades y que hacen una monotonía en el desarrollo de las mismas, provocando actividades y creando en el Cajero Universal vicios para

realizar su trabajo. Por esto, se debe considerar que el tiempo máximo que un Cajero Universal debe permanecer en el puesto es de tres años y si es posible cambiarlo de sucursal, para que pueda conocer nuevos jefes y compañeros de trabajo; porque realizar las mismas actividades durante más de cinco años desde que se levanta, se dirige a la sucursal en el mismo transporte y llega a realizar la monotonía de sus actividades (como lo podemos ver en la gráfica de Gantt fig. 1), ocasiona actitudes en el Cajero Universal de no participación, superación y sólo llega a realizar lo mismo, sin poner un poco más de entusiasmo en su trabajo, por esto es recomendable el cambio de actividades para así evitar errores, motivar al personal y lograr un desarrollo organizacional del Cajero Universal.

4.4.3. Condiciones psicológicas de trabajo

Al hablar de las condiciones psicológicas de trabajo nos estamos refiriendo al medio ambiente interno de la empresa, en este caso al de la sucursal. Este medio ambiente que se forma en cada una de la sucursales de la Institución es ocasionada por los que trabajan en ella, incluyendo también a las condiciones físicas, temporales y materiales que la integran.

Dentro de estas condiciones psicológicas de trabajo se encuentra el aburrimiento y la monotonía del trabajo, que son parte de las labores del Cajero Universal como también de algunos otros puestos como los supervisores, controlistas, cajero principal , etc., puesto que realizan actividades repetitivas diariamente y sin atractivo, debido a esto el Cajero Universal desarrolla su trabajo sólo por hacerlo, sin saber la importancia que tiene éste para la Institución. Por esto, que se le debe de enseñar al Cajero el valor y significado de su trabajo, para que así incremente su interés a sus tareas, pero deberá ser apoyado por programas de trabajo bien planeados por parte de la gerencia, para disminuir la fatiga, el aburrimiento que aumentan a la mitad de la jornada de trabajo y más al final de la misma. Por esto, los Cajeros casi al finalizar su jornada de trabajo se levantan de su caja y tratan de buscar alguna distracción sólo en espera de que se cierre la sucursal. Pero estas actitudes las ha ido tomando el Cajero Universal debido a que el gerente, supervisores y compañeros también toman

actitudes negativas del servicio, pues se debe considerar que los supervisores y gerentes no tienen una preparación profesional, es decir, que han ido ascendiendo conforme al tiempo y no conocen la forma de dirigir a un grupo de gente que al momento de tenerlo no saben como hacerlo y aplican el mismo seguimiento que el anterior jefe y así sucesivamente, porque no se puede cambiar o mejor dicho, porque no conocen sus obligaciones y sus derechos, así como sus responsabilidades y sobre todo el temor al no poder aplicar un cambio en su forma del control y dirigir al grupo de trabajo. De esta manera las condiciones psicológicas de trabajo que forman el ambiente interno del mismo, son difíciles de determinar, pues debemos de hablar de las actitudes de cada gente que integra a la sucursal, conocer sus problemas como el lugar de descanso, el tiempo para el mismo, que por la carga de trabajo es difícil de realizar a veces. Pero, esto provoca una disminución en la productividad del servicio por el cansancio aumentando así el número de error, faltantes y sobrantes de caja y un mayor aburrimiento, y por lo tanto una apatía del Cajero Universal por el trabajo y por sus jefes inmediatos.

Así, las condiciones psicológicas del trabajo se vuelven tan importantes como las anteriores pues en éstas se incluyen las físicas y temporales, sin olvidar a los aspectos materiales que debemos tomar en cuenta para el desarrollo productivo del Cajero Universal como a continuación menciono.

4.4.4 Condiciones Tecnológicas y Materiales del Trabajo

Estas condiciones son las que van a proporcionar el mejor desarrollo de las actividades del Cajero Universal, ya que al contar con máquinas sumadoras, equipo de cómputo, rollos suficientes, papelería, etc., van a permitir que éste brinde un servicio eficiente y por lo tanto la satisfacción del trabajo que se traducirá en productividad.

Si estas condiciones son deteriorables se reflejarán en el servicio que el Cajero Universal proporcione al cliente, es decir, por ejemplo: si no existe sistema On-Line para poder realizar la transmisión de los servicios que busca el cliente porque existió una caída general del sistema y no previó la forma de solucionarlo, el tiempo de espera del cliente será de 15 minutos a una

hora y media aproximadamente y por lo tanto ocasionará desesperación del Cajero Universal por la acumulación de gente en la sucursal. Lo mismo sucede si no se cuenta con máquinas sumadoras en excelentes condiciones, que en algunas ocasiones se obliga al Cajero Universal a trabajar con éstas y esto merma su trabajo. También al no reportar las terminales o teclados de las mismas que no apoyan al Cajero Universal a ser eficiente su trabajo aún cuando ya se haya avisado al supervisor, por esto se busca el apoyo de los gerentes y supervisores para que éstos den aviso a las compañías adecuadas para solucionar el problema.

Así también, se debe buscar sillas cómodas para el Cajero Universal las cuales son incómodas, porque tienen el respaldo que llega debajo de la cintura, se atora al quererse mover, etc.

Es importante también contar con la papelería suficiente que se necesita, saber donde se encuentra, es decir, contar con los recursos materiales y tecnológicos en excelentes condiciones, para que el Cajero Universal no tenga pretextos y pueda proporcionar un servicio eficiente y sea productivo.

4.5. PROCESO DE COMUNICACION ADAPTADO AL CAJERO UNIVERSAL

El proceso de comunicación en una Institución de Crédito al igual que en cualquier empresa es importante para poder lograr los objetivos de la misma.

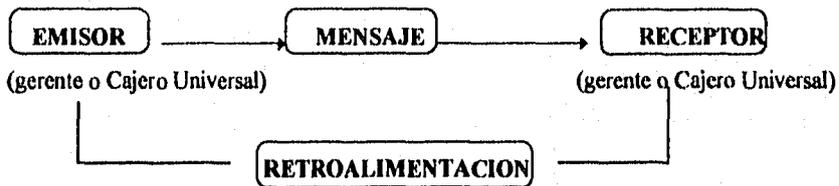
Al hablar del proceso de comunicación se hace referencia al intercambio de información, sentimientos, conocimientos, opiniones, actitudes, etc., que van a permitir la coordinación de los esfuerzos para lograr los objetivos perseguidos por la organización.

En una Institución de Crédito el proceso de comunicación existe desde el momento en que se planea como se van a realizar las actividades, funciones y tareas de las personas que laboran en la misma, así como se va a organizar, dirigir y controlar estas funciones y actividades, es decir, desean comunicar a los empleados sus responsabilidades, los objetivos y políticas de la Institución que de otra manera no podrían informarle.

Por lo tanto, podemos mencionar que el proceso de comunicación en una sucursal bancaria es:



En donde podemos ver que el Cajero Universal es la última persona que se entera de los cambios de servicios o de las innovaciones y esto es debido a la ineficiente comunicación que existe en la Institución. Es responsabilidad del gerente establecer un efectivo y eficiente proceso de comunicación y poder evitar los rumores y esto sólo se logrará con la confianza que se tenga en la misma sucursal, ya que se oculta información por temor a lo que pueda suceder. Por esto el gerente que apoya a las buenas relaciones entre los miembros del grupo tendrá menos dificultades para comunicarse con ellos, pues debe tomar en cuenta el comportamiento humano, distribuyendo una información objetiva y completa y estar dispuesto a escuchar y a recibir sugerencias. Pues como tal un Gerente puede ser emisor o receptor de la información al igual que un Cajero Universal, esto es:



En donde el emisor es la persona que iniciará la información por ejemplo: cuando el Gerente quiere dar a conocer los resultados del tiempo de unifila. El mensaje es la forma física en que se traduce la información, puede ser escrito, hablado, por gestos el cual puede ser mejor

entendido que los otros, por que expresan en el momento la posible respuesta del receptor por ejemplo: cuando el gerente frunce el ceño para decir un "buenos días" al Cajero Universal que llegó tarde.

El receptor es la persona que recibe el mensaje del emisor. Puede existir más de un receptor como por ejemplo cuando se dirige un memorándum a los Cajeros Universales para hacerles ver cambios a algunos procedimientos o correos electrónicos, etc.. Pero también puede existir un sólo receptor que es cuando el gerente habla sólo con uno de ellos para comunicarle el por qué de su actitud o poder solucionar algún problema. La retroalimentación es el inverso del proceso de comunicación, en ésta el receptor va a expresar una respuesta al emisor, por ejemplo: cuando un Cajero Universal pregunta al gerente que lo que dice el memorándum o el correo electrónico que les pasó no está claro y que si lo puede explicar.

Aquí el Cajero Universal ya dió una respuesta a su información aunque ésta no fue el mensaje esperado, pues existió un ruido en ella. El ruido es un factor que distorsiona la información y que puede ocasionar un mensaje diferente al que previamente el emisor esperaba, este ruido generalmente se presenta en la codificación y en la decodificación del proceso de comunicación.

La codificación es la utilización de los símbolos, representaciones, etc., que el emisor utilizará para que el receptor entienda la información, pero que en ocasiones éstos no tienen el mismo significado para el receptor al igual que la decodificación que es la interpretación del mensaje por parte del receptor, es decir, la respuesta al emisor, por ejemplo:

Cuando el Gerente envía un comunicado a los Cajeros Universales para informarles que existirá una junta terminando las labores y que se necesita la puntualidad de éstos, en donde para algunos Cajeros Universales el terminar las labores puede significar cuando ellos ya hayan terminado de checar sus cajas, mientras que para otros puede significar el cierre de la sucursal cuando ya se checó todas las operaciones recibidas del día.

Es importante mencionar que el ruido forma parte de una barrera de comunicación, puesto que distorsiona o deforma el mensaje, pueden existir diferentes tipos de éstos como Fernando Arias Galicia nos indica en su libro Administración de Recursos Humanos y son:

- a) **BARRERA SEMANTICA.**- Se refiere al significado de las palabras orales o escritas, cuando no se interpreta el mensaje como el emisor lo deseaba.

- b) **BARRERA PSICOLOGICA.** - Son factores que impiden aceptar o comprender una idea, puesto que no se conoce el punto de vista de los demás, ni sus problemas personales y tampoco sus actitudes. Algunas causas que contribuyen a esta barrera son:
 - Un alto status
 - Poder para emplear o despedir
 - Actitud despótica
 - Críticas punzantes
 - Uso de conocimientos precisos y detallados
 - Interrumpir a los demás cuando hablan
 - No permitir sugerencias
 - No saber escuchar

- c) **BARRERAS FISIOLÓGICAS** - Son aquellos factores que impiden recibir el mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. En este caso en la Institución bancaria de estudio no existe.

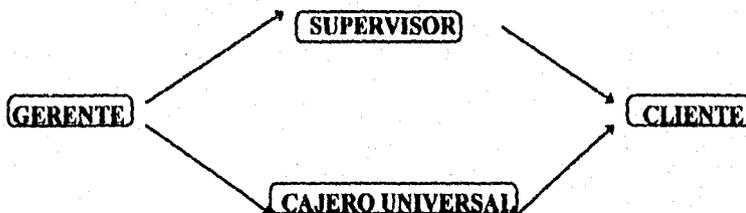
- d) **BARRERAS FÍSICAS** .-Son las distancias o el exceso de ruido que existe en los medios de comunicación, como en el teléfono o en el radio.

- e) **BARRERAS ADMINISTRATIVAS.**- Son las ocasionadas por las estructuras organizacionales, la mala planeación y la deficiente utilización de los medios de comunicación.

Al mencionar estas barreras se explica que por tales motivos la comunicación en una sucursal bancaria es deficiente, pues no busca la opinión del Cajero Universal o un convencimiento para el mismo, si no lo manejan como una orden para cuestiones de juntas, de extender el horario de trabajo, de proporcionar otras actividades que no habían venido realizando y esto provoca que el Cajero Universal comience a realizar una información informal en la organización y puede hacer cambiar de actitudes a Cajeros Universales que hasta ese momento el gerente contaba con su apoyo. Por esto es importante que el gerente tome el mando del proceso de comunicación para que ésta sea eficiente y pueda evitar malos entendidos utilizando las siguientes recomendaciones:

- a) Aclaración anticipada de toda idea antes de comunicarla.
- b) Interés en la retroalimentación, es decir, verificar si el mensaje se recibió en la forma en que se esperaba y poder detectar posibles barreras de comunicación.
- c) Precisar la verdadera finalidad de la información.
- e) Significado y conocimiento de los conceptos para eliminar malos entendidos.
- f) Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje, puesto que las circunstancias emotivas del receptor pueden alterarlo.
- g) Buscar el momento apropiado para mandar correos electrónicos, memorándums, etc.
- h) Reforzar las palabras con hechos y acciones.

De tal manera que el proceso de comunicación en una sucursal bancaria esté de la siguiente forma:



4.5.1. Ventajas y desventajas del proceso de comunicación

Cuando nosotros podamos aplicar eficientemente este proceso de comunicación podremos evitar las desventajas que éste ocasiona, por ejemplo:

- Las actitudes negativas de Cajeros Universales como la lentitud del servicio para provocar que aumente el tiempo de unfila, el checar tarde y no resolver asuntos, etc.
- No conocen los Cajeros Universales los productos nuevos que el banco crea, hasta que el cliente les informa de ellos.
- Desconocen el manejo de tasas de interés para inversiones, sólo porque dicen que esta información es obligación del funcionario.
- Al dar instrucciones poco claras como el de recibir algún servicio, puede hacer que el Cajero Universal entienda instrucciones diferentes e incorrectas provocando quebrantos para él y para la Institución, pues al recibir un servicio que el banco no proporciona tendrá que acudir en busca del cliente, para informarle de su error, provocando inclusive problemas para el mismo cliente y sólo por no explicar el informe claramente.

También existe una saturación de información en horas de trabajo que provocan que el Cajero Universal desvíe su atención hacia éstos y descuide su trabajo o en ocasiones sólo guarda los comunicados o correos electrónicos con la finalidad de leerlos al terminar sus labores pero por el cansancio no lo hace y el Gerente no se preocupa por ver si esos comunicados fueron leídos o entendidos, marcando aquí una clara forma de la comunicación deficiente que existe en la sucursal.

Además se satura al Cajero Universal con información de chequeras robadas, números de cuentas falsificadas, cheques del Estado de México y de la Tesorería que fueron robados en los que se tendrán que acordar para cuando se les presente alguno, caso que es imposible. Por esto, el proceso de comunicación debe permitir contar con un apoyo de las demás áreas de tal manera que se puedan bloquear estos números o cuentas y hacer conciencia a la gente de

realizar su trabajo con la responsabilidad debida, este punto lo explicaré claramente en el modelo motivacional propuesto.

Otro aspecto importante que forma parte de las desventajas del proceso de comunicación es cuando se cita a los Cajeros Universales para asistir a alguna junta, se les pide que se queden después de sus labores y sólo para comunicarles algo que podrían haberle dicho por escrito. Por esto es importante antes que se realice una junta que el Gerente analice si lo que va a decir lo puede explicar en un memorándum , prepare su material que necesita, así como las posibles preguntas y respuestas, hacer un programa de lo que se hablará explicando estos puntos y procurando que las juntas se realicen después de un día en que no ha existido una saturación de trabajo, ya que el hambre, el cansancio, el enojo, el malestar físico, etc., pueden impedir una comunicación satisfactoria, por esto se debe buscar el lugar y el momento adecuado para realizarla, de tal manera que el proceso de comunicación sirva al Gerente para la toma de decisiones.

Pero el proceso de comunicación también cuenta con ventajas las cuales serán analizadas y explicadas en el modelo motivacional propuesto como a continuación lo menciono.

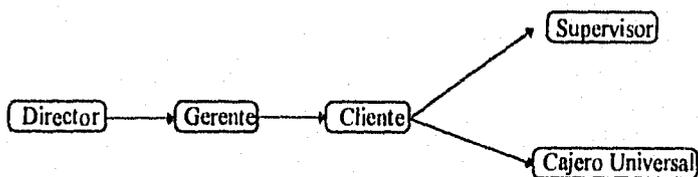
4.6. OBJETIVO DEL MODELO PSICOLOGICO ADAPTADO A LA INSTITUCION DE CREDITO PARA EL CAJERO UNIVERSAL

Con todo lo expuesto anteriormente es necesario expresar el modelo motivacional propuesto el cual es el objetivo de esta tesis, en éste se hablará de las mejoras que propongo para aumentar la calidad en el servicio y así incrementar la productividad del mismo. También de la importancia que tiene el capacitar y adiestrar al Cajero Universal, otorgándole las herramientas y materiales de trabajo adecuados para su desarrollo. Así como la necesidad de establecer un mejor proceso de comunicación entre el gerente, supervisor, Cajero Universal y cliente para obtener con eficiencia el objetivo de la Institución que deberá ser la meta también del Cajero Universal.

De aquí puedo partir para mencionar que para poder establecer un eficiente equipo de trabajo es necesario el cambio de actitudes y aptitudes de los gerentes de los cuales es su responsabilidad. Mucho depende del grado de preparación profesional de ellos pues su dirección es reflejo de lo que ellos han vivido después de quince años en el banco o más y siguen el mismo tradicionalismo en organizar y dirigir a su grupo de trabajo sin tomar en cuenta que el servicio y las necesidades varían y si a esto le agregamos la prepotencia y el mandato de lo que ellos dicen se debe hacer, generan un equipo en el que no existe cooperación para sacar el trabajo, no hay compañerismo, los Cajeros Universales se vuelven negligentes y apáticos, se forman grupitos de supervisores, Cajeros Universales y funcionarios, existiendo un divisionismo en las sucursales y es así como se trabaja en esta Institución.

Por esto propongo que debe existir una preparación profesional en ese líder formal que la Institución pone, el cual esté abierto al diálogo y a las sugerencias sin tomar represalias, que sepa dirigir y ordenar sin llegar al autoritarismo, pues no sólo por cumplir cierta antigüedad en el banco se le debe de promover a ese puesto sin saber si cubre con los requisitos para desarrollarlo no eficientemente sino eficazmente y con productividad, pues una vez logrado, los resultados se reflejarán en ese equipo de trabajo que éste forme.

Una vez que se haya analizado la preparación profesional y técnica de cada gerente se podrá entonces realizar un adecuado proceso de comunicación, ya que el existente como ya mencioné con anterioridad es:



Lo cual es incorrecto pues el cliente es quien informa al cajero o al supervisor de los nuevos productos que la Institución ofrece o de las tasas de interés que manejan, provocando una

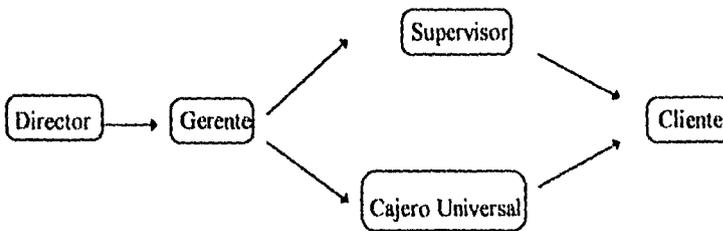
inseguridad en el Cajero Universal y en el supervisor, además de un ineficiente servicio y de una mala imagen corporativa de esta Institución. Además, esto también forma parte de la capacitación que deberá recibir el Cajero Universal. Un proceso de comunicación como mencioné en el punto 4.5. es primordial para el desarrollo eficiente de toda organización pues no tan sólo con el hecho de enviar comunicados, circulares y memorándums en horas de trabajo se cree que se está informando al Cajero Universal de los cambios que pueden existir en su trabajo, sino que es necesario que se le explique y oriente para poder retomar puntos en los que se involucre no sólo al Cajero Universal, sino también al supervisor y al gerente, para poder elaborar mejor nuestro trabajo y así poder evitar juntas continuas en las que se trate temas como qué es lo que estamos haciendo mal o a qué no nos estamos apegando a ciertas circulares, que en la mayoría de las veces no se enteran de esta información, por la saturación de trabajo. Además hay que recordar que el hombre por naturaleza está acostumbrado a que se le presione a hacer y a realizar su trabajo.

De esta manera podemos mencionar algunas ventajas que se pueden obtener con el establecimiento de un eficiente proceso de comunicación:

1. Establecimiento de un equipo de trabajo.
2. Delegación de autoridad y compartimiento de responsabilidad.
3. No existirá duplicidad de información al comunicar a los supervisores.
4. Establecimiento de un adecuado organigrama de la institución como de la sucursal.
5. Conocer los requisitos para los puestos inmediatos superiores así como para los cursos existentes.
6. Existirá una mayor participación por parte de los Cajeros Universales, supervisores, gerentes y directivos.
7. No existirá información informal por parte de "grupitos" negativos.
8. Mejor transmisión de información para clientes.
9. Conocimiento de las actividades de cada puesto.
10. Mejor ambiente de trabajo y el principio hacia una calidad en el servicio.

Por todo esto, es primordial que se establezca un proceso eficiente de comunicación en donde el Cajero Universal sepa quien es su jefe inmediato en el cual deberá apoyarse y dar

resultados, cuál es la organización formal de su sucursal, para no duplicar información y seguir con un proceso de comunicación que al final sea:



Pero, para lograr esto se requiere del cambio de actitudes de los Cajeros Universales que deben reconocer que su trabajo es importante y que tienen en él una gran responsabilidad ya que deben brindar un eficiente servicio, para lo cual fueron contratados y esto no lo hace cualquiera, además la Institución los contrató para eso, porque la mayoría de éstos están acostumbrados a trabajar sólo por sacar el trabajo sin importar si lo están haciendo bien o lo pueden hacer mejor, ya que estas actitudes las han ido adquiriendo por los mismos jefes y gerentes que no ponen atención en el desarrollo de su personal. Pudo verse que en una sucursal de estudio cuando hubo un gerente que se preocupó por su equipo de trabajo preguntándoles que hacían después de trabajar o en sus ratos libres que les gustaba hacer, si estudiaban, si practicaban algún deporte, etc., inclusive les llegaba a preguntar como se sentían en esa sucursal y qué propondrían para mejorar determinada situación del trabajo. También los apoyaba en los días de exceso de trabajo, identificando a los clientes que iban a cobrar cheques, requisitando las fichas de depósito incompletas, proporcionando información a los clientes que lo requerían, etc., de tal manera que el trabajo del Cajero Universal fuera más fácil, por esto la gente respondía con gusto a las juntas o cuando necesitaba apoyo para las otras áreas, es decir, formó a un equipo de trabajo y este Gerente es Licenciado en Administración de Empresas, por lo que puedo comprobar que la gente preparada es la que puede lograr ese cambio de actitudes en los empleados y esperar los resultados deseados, ya que esto es difícil de lograr, pues la gente no va a cambiar si no se le informa y demuestra que es mejor hacerlo de determinada manera, además que la gente tiene miedo al cambio. Las actitudes serán

acciones que cada empleado va formando y tomando de acuerdo a su desarrollo y apoyo a su trabajo, en donde éstas también dependerán del tiempo en que un Cajero Universal permanezca en el mismo lugar, por esto recomiendo que un Cajero Universal no permanezca más de tres años en el mismo puesto e inclusive dentro de la misma sucursal, pues lo llevan al aburrimiento, a la negligencia a influenciar negativamente a los demás Cajeros Universales, además de que un trabajo como el del Cajero Universal es rutinario, necesita de otras formas de trabajo, como gerentes, supervisores y compañeros, pues se llega a conocer el sistema de trabajo y de calificación tan bien que se puede manipular, como lo puedo explicar con el programa de incentivos que se les paga en la actualidad a los mismos.

Este programa de incentivos en un principio tuvo resultados favorables, pues consistía en que los Cajeros Universales que realizaban 200 operaciones diarias se ganarían una quincena adicional, por esto, los Cajeros Universales trataban de lograr ese incentivo económico que se les pagaría mensualmente, pero se comienza a una monotonía en la contabilización de las operaciones y favoritismos que al final sólo algunos Cajeros Universales se hacían acreedores al 100% de ese incentivo y los demás solo alcanzaban el 50% o el 25% y no por llegar a las 200 operaciones, sino por resultados ficticios que proporcionaban al supervisor que no los corroboraba, provocando apatías, llegadas tarde, no trabajar eficientemente, etc., por esto propongo algunas modificaciones a este sistema y que ya mencioné al principio de esta tesis en la metodología del programa.

En esta metodología se explica paso por paso el proceso de calificación para el Cajero Universal a través de un diagrama de flujo el cual nos dice :

INICIO.- Se comenzará con la participación del Cajero Universal donde se evaluará el número de operaciones que como mínimo serán 2800, la calidad operativa, asistencia y puntualidad y la actitud en el servicio.

1. Es necesario que el Cajero Universal no tenga retardos y sea puntual en su trabajo para que sea acreedor al 10% de su incentivo, pero si tuvo algún retardo o una llegada tarde este 10% ya no lo podrá obtener.

2. Si el Cajero Universal demostró actitudes de servicio, de compañerismo y participación podrá hacerse acreedor al otro 10% correspondiente a este factor, pero si no fué así entonces este porcentaje no lo podrá obtener.

3. Al realizar su desarrollo de trabajo en la recepción de los servicios y cometió un mínimo de tres errores entonces podrá recibir el 10% correspondiente a ese factor pero si cometió más entonces este 10% no lo obtendrá.

4. Si el Cajero Universal no obtuvo algunos de los factores anteriores pero realizó el mínimo de operaciones entonces podrá participar en el plan de incentivos, pero el gerente de operaciones deberá platicar con él para ver por que falló en determinado factor, para así detectar posibles actitudes negativas o problemas de trabajo, pero si no llegó al mínimo entonces se tendrá que tomar otra actitud por parte del supervisor, pues éste Cajero Universal no participará en el plan de incentivos y deberá conocer las causas para poder apoyarlo, pues probablemente necesitará una mayor información sobre el puesto o una retroalimentación de conocimientos o una mejor preparación, de tal manera que pueda mejorar y participar en el siguiente mes.

5. Cuando el Cajero Universal haya llegado al mínimo de operaciones y cumplido con todos los factores a calificar se hará acreedor al 100% de su quincena adicional, pero si llegó al mínimo de operaciones, pero no cumplió con algunos de los factores, obtendrá desde un 70% hasta un 90% de su quincena adicional, donde se le condonará sólo algún factor que no haya obtenido pudiendo llegar a un 100%.

6. Pero si el Cajero Universal rebasara el mínimo de operaciones entonces quedará exento de la calificación de los factores anteriores y recibirá el 100% de sus incentivos. Además si sus actitudes de servicio y su continuidad en su trabajo son excelentes durante cuatro meses podrá hacerse acreedor a un curso de capacitación para puestos inmediatos superiores, para de esta manera motivar al personal en cuanto a su superación profesional y personal e incrementar con esto la calidad en el servicio. Obteniendo como resultado la satisfacción de nuestros clientes

tanto internos como externos y lograr un equipo de trabajo que labore con calidad para lograr una productividad y de esta manera llegar a nuestro FIN del diagrama de flujo.

En este modelo motivacional como podemos ver también hablo de que debe existir una capacitación y un adiestramiento para los Cajeros Universales, que como ya sabemos esta Institución tiene un gran centro de capacitación que puede ocuparse nuevamente para lograr formar a ese grupo de Cajeros Universales que necesita la sucursal y que por ahorrarse el tiempo de capacitación sólo se adiestra al Cajero Universal en el momento de trabajo sin saber que es importante y más fácil que el Cajero conozca lo que es un título de crédito, sus presentaciones que existen, que tienen ciertos vencimientos, que existen documentos negociables y no negociables, etc., y que sólo en un curso intensivo pueden aprender, además del manejo de máquinas sumadoras, de nuevos programas de cajas, así como también pueden conocer diferentes servicios, que proporciona la Institución, etc. Además con el curso que se le proporciona al Cajero Universal se evitan faltantes constantes, malas recepciones de documentos e información para clientes o constantes preguntas al supervisor.

De esta manera, coincido con la necesidad de los Cajeros Universales de aprender nuevos puestos, conocer instrumentos de ventas que la Institución proporciona, así como conocer nuevas cosas que le ayuden a una superación profesional y personal, como manejo de paqueterías, cursos de finanzas, de créditos, etc., de tal manera que éstos sean elementos motivantes para poder lograr que los Cajeros Universales realicen lo que nosotros queremos que hagan .

Es importante que un Cajero Universal esté motivado no sólo económicamente sino también social y moralmente para poder incrementar la productividad y la calidad de nuestros servicios.

La calidad y el costo de la misma lo abordaré en el siguiente capítulo, así como la productividad que para nuestro programa es importante, pues al contar en estos momentos con procesos de reingeniería en la Institución se deben realizar cambios efectivos en la recepción de

documentos que proporcione conocimientos a los Cajeros para realizar eficientemente estos cambios, reduciendo costos y procedimientos, para obtener cero defectos y así aumentar la precisión en nuestro trabajo.

4.7. ENFOQUES DEL ESTUDIO DEL LIDERAZGO QUE PUEDE EJERCER EL CAJERO UNIVERSAL

Es importante mencionar que un Cajero Universal ejerce liderazgo desde el momento en que influye en las actividades de los otros, es decir, un Cajero Universal que ha trabajado durante cinco años en la sucursal y en el mismo puesto puede estar satisfecho e influir en los nuevos elementos a desarrollar eficientemente su trabajo o puede suceder lo contrario que mediante consejos y de acuerdo a su experiencia desvíe a éstos a tomar actitudes negativas.

Por esto se dice que el liderazgo que tomen los Cajeros Universales va a depender de la calidad de los directivos, de la eficiencia con que el gerente cumpla con sus obligaciones dependerá la motivación del Cajero Universal, sus esperanzas y la capacidad de ejecutar su trabajo.

De esta manera, explicaré los estilos y características que puede tener un Cajero Universal cuando participa como un líder, así como sus ventajas y desventajas que esto provoca.

4.7.1. Estilos y características del liderazgo

Entendemos como liderazgo "el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionados con las tareas" ⁽²⁸⁾, es decir, el liderazgo va a influir en las actitudes y en el comportamiento de los empleados.

⁽²⁸⁾ James A. Stoner. "Administración". De. 3a. Editorial Prentice Hall, S.A. Pág. 506

Para conocer los estilos de liderazgo es necesario hablar de las teorías del mismo las cuales son:

- A. Teoría de los rasgos
- B. Teoría del comportamiento
- C. Teoría de situación

La teoría de los RASGOS es la que marca que el líder nace y no se hace, ya que éste debe de tener seguridad de sí mismo, previsión, habilidad administrativa, sentimiento de autorrealización, decisión, capacidad intelectual, dinámico, carismático, etc., y sobre todo hacer que las personas realicen lo que nosotros queremos que hagan estando concientes de ello. Pero no podemos poner a estas características como definitivas porque entonces pueden existir personas que las tengan pero no sean líderes. Por lo tanto un Cajero Universal desarrollará un liderazgo dependiendo de la forma en que el Gerente influya para dirigir al grupo de trabajo es decir, aplique un poder para recompensa, ya sea coercitivo, legítimo, de experto y de referencia. En donde el primero será la capacidad de compensar al Cajero Universal para que realice sus actividades en cuanto mayor atractivo tenga más eficiente será la dirección del gerente y por lo tanto las actividades serán positivas al desarrollo de su trabajo. El segundo es lo contrario, pues aquí se castiga al empleado por no cumplir con las órdenes o tareas asignadas y por lo tanto su desarrollo será mínimo y podrá influir el Cajero Universal en los nuevos elementos de igual manera, por lo que esta actitud del gerente no es la óptima pero sí existe. El tercero es el que consideramos como el de una autoridad formal, es decir, el que el gerente tiene por nivel jerárquico para mandar y pedir que se realicen las actividades eficientemente. Por este motivo, el Gerente debe establecer un programa de trabajo para que no caiga en autoritarismo y en poderes coercitivos, ya que solo provocará una apatía del Cajero Universal para lograr el objetivo de la sucursal y si éste tiene un seguimiento por parte de los demás Cajeros Universales entonces su nivel de trabajo será bajo y no podrán alcanzarse los objetivos que la Dirección marca para esa sucursal. Y por último el poder de experto y de referencia es el que se origina por sus conocimientos, por su exactitud en el desarrollo de sus actividades que hacen que los demás Cajeros Universales le pregunten y su opinión se vuelva

importante tanto, que hacen lo que él les indica para poder imitarlo más tarde en sus actitudes y en su forma de trabajo a esto le llamaremos poder de referencia, en donde si un Cajero Universal es carismático, simpático, inteligente e influye en sus compañeros éstos lo seguirán y apoyarán en sus opiniones y decisiones. Por esto, es esta teoría de rasgos en donde tiene que ver la inteligencia, la personalidad, los rasgos físicos, la condición social y sobre todo la experiencia para que una persona sea líder de un grupo. De esta manera hablamos que existen dos estilos de liderazgo según lo explica la segunda teoría que es la del COMPORTAMIENTO en la que se menciona que un líder puede aprender de las actitudes y comportamientos de otro, así nacen estos estilos de liderazgo que son: Las orientadas a las tareas y las orientadas a los empleados. La primera nos habla de que los Gerentes supervisaran estrechamente las tareas del Cajero Universal para cerciorarse de que sea ejecutada a su entera satisfacción , éstos generalmente se preocupan por la realización del trabajo que por el desarrollo y crecimiento de los Cajeros Universales. La segunda nos dice que los gerentes tratan de motivar en lugar de controlarlos , estimulándolos para que realicen sus tareas permitiéndoles participar en las decisiones que les afectan , estableciendo relaciones amistosas, de confianza y de respeto con ellos. Se menciona que el Gerente que sea capaz de desempeñar bien ambos estilos sin duda será un excelente líder. Por las encuestas realizadas pude observar que los Gerentes que realizan este tipo de liderazgo son los que cuentan con una preparación profesional, pero desafortunadamente son dos de diez Gerentes los que cuentan con este tipo de conocimientos profesionales, de esta manera nos damos cuenta del tipo de liderazgo que existe en la Institución de Crédito estudiada.

La última teoría nos habla de que un líder surge de acuerdo al desarrollo organizacional de la misma, dependiendo de los factores internos y externos que rodean a la Institución, en donde de acuerdo al ambiente que se viva en ella será su comportamiento y actitud del Cajero Universal que pueda considerarse como líder.

A partir de estas teorías podemos mencionar otros estilos de liderazgo que pueden tener los gerentes o jefes, de las cuales va a depender la actitud y el liderazgo del Cajero Universal .

Hablamos de un estilo del Cajero Universal autócrata, autócrata benévolo, demócrata y el estilo laissez-faire.

El estilo autócrata es aquél en donde el Gerente tiene poca confianza en los miembros del grupo y cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores dando órdenes sin permitir alguna pregunta.

El segundo estilo denominado autócrata benevolente es el que se caracteriza como aquél que escucha con atención a sus seguidores y dá la impresión de ser demócrata, pero siempre toma sus propias decisiones personales.

El demócrata es el que comparte la toma de decisiones cuando es necesario y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados.

Por último el laissez-faire es aquél que no tiene ninguna confianza en sus habilidades como líder, no establece ningún objetivo para el grupo y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.

Por estos motivos, es necesario conocer primero el desarrollo que tienen el gerente como autoridad, como líder del grupo para poder establecer un estudio motivacional para los Cajeros Universales, pues en la actualidad se puede mencionar que el estilo que manejan es el autócrata, ya que sólo con compensaciones económicas quieren que el Cajero Universal realice una mayor producción, creyendo que así satisfacen sus necesidades. Por esto en el punto 4.7.3 se harán comentarios de lo que es el "Grid Gerencial" donde se comprenderá como un Gerente debe comportarse para las personas y la producción, y cómo poder obtener mejores resultados productivos y satisfactorios en un grupo de trabajo eficiente.

Pero como he explicado el Cajero Universal podrá influir de cualquier manera para el desarrollo de actividades dependiendo siempre del estilo de liderazgo que ejecuten los

gerentes de las sucursales. Pero este desarrollo también provoca ventajas y desventajas ocasionadas por estos estilos que los gerentes aplican y éstas se explican a continuación.

4.7.2. Ventajas y desventajas del liderazgo que aplica el Cajero Universal

El Gerente de la sucursal y el supervisor inmediato serán los responsables de los estilos de liderazgo que los Cajeros Universales adopten, en donde ellos podrán sacar mejores resultados por su liderazgo formal o profesional.

En el liderazgo de un Cajero Universal se pueden tener ventajas y desventajas para la obtención de los resultados. A través de éste se puede influir para poder hacer que la gente haga lo que nosotros queremos que realicen. Esto es, consideramos algunas ventajas como las siguientes:

- El Cajero líder podrá influir en sus compañeros para poder salir más temprano y realizar un servicio rápido.
- Podrán buscar los objetivos personales rápidamente
- Existirá una comunicación eficiente y actitudes positivas cuando el líder así sea, de lo contrario se tendrán actitudes negativas de todo el grupo de trabajo
- El Gerente podrá influir en una sólo persona (líder del grupo de los Cajeros Universales) que en los diez Cajeros Universales existentes en el grupo de trabajo.
- Para el gerente será fácil el control de las operaciones del Cajero Universal.

Pero también pueden existir algunas desventajas pues el gerente si no reconoce al líder el esfuerzo de trabajo no será el adecuado pues como ya mencioné pueden existir diferentes tipos de líderes que los Cajeros Universales pueden reconocer, por su experiencia, por su cultura (profesión) o por su carácter y carisma. Por lo cual, el Gerente deberá establecer un adecuado proceso de comunicación para delegar responsabilidades y así compartir decisiones y obtener los resultados esperados en cuanto a productividad y calidad se refiere. Un Cajero Universal líder puede participar positivamente para la obtención de estos resultados, pero dependerá del

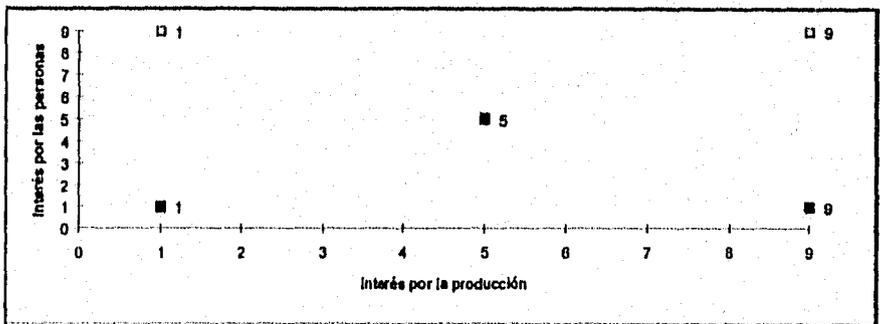
estilo que el gerente tome, tanto para las personas como para la producción como lo veremos en el siguiente punto donde hablaré del "GRID GERENCIAL", el cual influye directamente en nuestros objetivos.

4.7.3. Grid gerencial

El Grid Gerencial, la malla administrativa o el desarrollo organizacional es un estilo de liderazgo que Robert Blake y Jane Mauton nos enseñan, pues consideran tres factores que son necesarios en cualquier organización para su funcionamiento y éstos son:

1. La producción o el propósito
2. La gente (el personal)
3. La supervisión o la existencia de una jerarquía.

Este Grid Gerencial proporciona una idea clara de cómo estos factores se interrelacionan en diferentes circunstancias para obtener los resultados o metas deseadas por la organización, en donde el supervisor se preocupa principalmente por la producción (en nuestro caso el servicio) que otros factores, mientras que otros se preocupan por el bienestar de su gente como podemos ver en la gráfica siguiente, en donde el uno (1) representa la preocupación mínima y el nueve (9) la máxima, mostrando así el tipo de liderazgo que ejercen algunos supervisores.



(1,1)* Administración empobrecida. El ejercicio de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo, bastará para sostener la membresía en la organización.

(1,9) Administración de Club Campestre. Cuidadosa atención a las necesidades de las personas por relaciones satisfactorias que conducen a una atmósfera organizacional cómoda y amistosa con buen ritmo de trabajo.

(5,5) A la mitad del camino. El adecuado desempeño de la organización es posible, equilibrando la necesidad de sacar el trabajo pero manteniendo la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

(9,1) Autócrata/Tarea. La eficiencia en las operaciones es el resultado de arreglar las condiciones de trabajo en una forma que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

(9,9) Administración por equipo. La realización del trabajo es por personas dedicadas, interdependencia a través de un interés común en el propósito de la organización que conduce a relaciones de confianza y respeto.

Como podemos apreciar en la gráfica, el 1.1 representa poco interés por la producción y por la gente se considera el peor liderazgo, es un líder empobrecido pues no tiene confianza en sí mismo y por lo tanto en lo que hace. El punto 1.9 nos indica el más bajo interés por la producción y el más alto para las personas, por lo que este tipo de liderazgo es orientado a las personas, es un líder que se preocupa más que nada por el bienestar de sus empleados, de sus compañeros de trabajo. El 9.1. nos habla de un interés alto por la producción y bajo para las personas, por lo que es un estilo autócrata pues lo más importante es obtener resultados en cuanto a la producción (servicio) sin importar los medios o las opiniones de los demás. El punto 5.5. es un punto intermedio tanto para la producción como para las personas, es decir, el líder trata de mantener en equilibrio en ambos aspectos. Pero el punto 9.9. es el eficiente, pues

* Fuente: Principios de Administración. Terry y Franklin. Ed. 10a. Editorial C.E.C.S.A. Pág. 416

el líder que logre conformar un equipo y de integrarlo de tal manera que se logre lo más alto en producción como para las personas, estará alcanzando el máximo estilo de liderazgo, pues aquí las personas trabajan por placer, por ayudar a la organización que les brinda una superación profesional y personal, y por tal trabajan en equipo, para sacarla adelante delegando autoridad y compartiendo responsabilidad en los actos.

Pero lo importante es darle a conocer a los Gerentes y Supervisores que por su nivel jerárquico manejan a un grupo de gente de la cual es necesario para el funcionamiento de toda organización, que se debe de formar un equipo para trabajar donde traten de mejorar el proceso de comunicación existente, las destrezas y habilidades del grupo, dar soluciones a problemas a través del grupo de trabajo y que en la toma de decisiones también participe el equipo, para poder así fijar metas, objetivos en los que todo el equipo esté involucrado para posteriormente evaluar los resultados y realizar mejoras o modificaciones y redoblar esfuerzos si éstos no fueron alcanzados.

Por lo tanto, cuanto se pueda situar en qué punto se encuentran nuestros líderes tanto formales como informales podremos conocer la calidad y productividad de nuestro trabajo, de la misma forma lo comentaré en el siguiente capítulo.

CAPITULO V

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD COMO COMPROMISO AL INTERES DE INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DENTRO DEL MODELO PSICOLOGICO ANALIZADO

En este capítulo abordaré de la importancia que tuvo la capacitación y el adiestramiento para los Cajeros Universales para poder incrementar la calidad en el servicio bancario y por lo tanto aumentar la productividad del mismo. Pues al hablar de calidad tendremos que hablar de productividad, conceptos que van de la mano y que son inevitables si queremos lograr que

nuestra institución permanezca en los primeros lugares de captación y aceptación bancaria, sin olvidar que esto también provoca un costo y un gasto para la misma y que son necesarios para brindar un eficiente servicio a nuestros clientes, en donde este servicio es otorgado por los Cajeros Universales principalmente, pues son quienes dan la cara y la imagen de cada una de las sucursales. Por tal motivo explicaré a continuación estos puntos.

5.1. Establecimiento del campo de acción

Al hablar del campo de acción me refiero al lugar o lugares donde va a desarrollarse este modelo psicológico el cual va dirigido al Cajero Universal y como tal su campo de acción será en las sucursales, en donde será necesario que se le brinde un apoyo tanto de Recursos materiales, técnicos y psicológicos, pues sin esto, él no podrá desempeñar sus funciones y actividades eficientemente, pues como ya mencioné anteriormente, su lugar de trabajo será en sucursal donde brindará un servicio al cliente y que será la imagen corporativa de la Institución y como tal este modelo va dirigido a todos los Cajeros Universales que ocupan un lugar en las sucursales de la Institución.

5.2. Definición de la naturaleza de la calidad

Calidad es un concepto amplio que últimamente se ha buscado afanosamente en la producción de todos los bienes y servicios y por lo tanto no será nuestra excepción .

La calidad para algunas personas está en el precio, para otras como para J.M. Juran y Frank M. Gryna es la "la satisfacción del cliente adecuado para el uso"⁽²⁹⁾ .Para Carlos Colunga Dávila es " el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de ella"⁽³⁰⁾ . Pero para Philip Kotler es " la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de

⁽²⁹⁾ J. M. Jurán y F. M. Gryna. "Análisis y Planeación de la calidad". Ed.3a. Editorial McGraw Hill. Pág.3

⁽³⁰⁾ Carlos Colunga Dávila. "Administración para la calidad".Ed. 1a.Editorial Panorama. Pág.62

operación, reparación y otros atributos apreciados⁽³¹⁾. Pero para nuestro caso, partiendo de lo que nuestra Institución marca como calidad que es "cualquier producto, servicio o proceso que cumple con sus requisitos, es un producto, servicio o proceso de calidad"⁽³²⁾. Por lo tanto, mencionamos que calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, cumpliendo por supuesto, con los requisitos para satisfacer las necesidades de nuestro clientes, es trabajar eficientemente para evitar quebrantos y desperdicios en el uso de nuestros Recursos.

El cliente es la única persona que puede apreciar la calidad del servicio y la Institución la conocerá porque reducirán los costos, existirán menos errores y habrá una mejor promoción de los instrumentos de inversión .

Hay que mencionar que el comportamiento y las actitudes de los empleados en este caso el Cajero Universal determinan directamente la calidad de los servicios, esto es que la administración de la Institución debe proporcionar al Cajero Universal un apoyo total, por esto en un principio mencioné la importancia de un proceso de comunicación eficiente, de la preparación profesional del líder formal o bien el tener un criterio amplio para la toma de decisiones y así mantener una relación eficiente con los Cajeros Universales, para obtener una buena relación con los clientes pues al momento que la administración hace sentir a las personas importantes comentándoles a los empleados individualmente que su trabajo es necesario, haciendo hincapié en el desarrollo personal, explicando el daño que provoca para la Institución los errores, impulsando las nuevas ideas, se genera una comunicación abierta y sobre todo subraya la necesidad de trabajar en equipo y se crean recompensas por un buen servicio preocupados porque el Cajero Universal se sienta satisfecho, entonces podremos ver que la calidad del servicio al cliente aumenta pues esto será reflejo del ambiente interno que vive el Cajero Universal en la Institución. Y el hecho de que los Cajeros líderes aprueben, comprendan o promuevan la calidad, ha de motivar a los demás a ser mejores y prestar mejor servicio.

(31) "Calidad a través del Trabajo en equipo". Bancomer S.A. Ediciones Bancomer 1993. Pág.62

(32) Philip Kutter y Gary Armstrong. "Fundamentos de Mercadotecnia". Dc. 2a. Editorial Prentice Hall. Pág.608

Por esto, para lograr un incremento en la calidad del servicio, primero se comenzará por el cambio de actitudes, para seguir con una capacitación y un adiestramiento, y con evaluaciones constantes para conocer el resultado de estos procesos. Pero para lograr esto se debe conocer las cinco características básicas de un buen servicio que nos muestran en el Grupo Dando y son:

1.- ELEMENTOS TANGIBLES : Son la parte visible de la oferta del servicio como son las instalaciones, equipo de cómputo, materiales, apariencia del personal, etc.

2.- FIABILIDAD.- El proporcionar el servicio con formalidad y exactitud.

3.- RESPONSABILIDAD.- Se orienta a la actitud oportuna para proporcionar el servicio en el horario establecido eficazmente. Esto es que la Institución que tiene largas filas para atender a sus clientes se considera que no tiene responsabilidad.

4.- SEGURIDAD.- Se refiere a la confianza que el personal infunde en el cliente, esto es cuando el Cajero Universal proporciona información correcta y realiza las operaciones que el cliente solicita sin titubeos y éste se sienta tranquilo de sus transacciones, en caso contrario se genera desconfianza y provoca enojos y fastidios. Por esto, la necesidad de que el Cajero Universal esté informado y preparado y sobre todo capacitado para proporcionar el servicio.

5.- EMPATIA.- Es comprender las necesidades del cliente, es tratar y brindar un servicio como quisiéramos que nos los dieran. La empatía es un "servicio esmerado, individualizado, que satisfaga las necesidades"⁽³³⁾.

Como vemos, la calidad del servicio califica la presentación personal del Cajero Universal, sus conocimientos y actitudes y su confianza en sí mismo la cual esta debe ser apoyado por la Institución al brindarle el equipo y las herramientas óptimas, así como el proporcionar cursos de capacitación y adiestramiento que deberán ser evaluados periódicamente para ofrecer un servicio con calidad y posteriormente con EXCELENCIA.

⁽³³⁾ "Calidad de Servicios". Grupo Dando, Bancomer S.A. año 1991.

5.3. El costo de la calidad dentro del modelo

Al hablar del costo nos estamos refiriendo a lo que vamos a gastar al invertir. Se menciona que costo "es la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo"⁽³⁴⁾.

Por lo que, partiendo de esta definición podemos hablar del costo de nuestro modelo, pues al aplicar un nuevo proceso de información tanto interno como externo, así como el cambio de actitudes, el otorgamiento de capacitación y adiestramiento y el continuo control de evaluaciones tienen un costo. Además del incentivo económico que se le pagará a cada Cajero Universal con la aplicación del modelo motivacional.

Por esto, debemos trabajar con calidad para ahorrar costos y hacer las cosas bien desde la primera vez, es decir, al proporcionar una capacitación y un adiestramiento a los Cajeros Universales que la Institución contrate deberá gastarse en sueldos para instructores, papelería, recursos materiales como máquinas computadoras, etc., pero si nos ponemos a pensar en lo que le cuesta a la Institución al contratar gente sin una capacitación y un adiestramiento que al entrar a la sucursal cometa el error de abonar a otra cuenta, de recibir pagos de servicios que la Institución no acepta, de preguntar constantemente al supervisor para la recepción de servicios, la inseguridad que se genera en él o peor aún transmitir un depósito que era salvo buen cobro en firme, y no sólo el daño que se le provoca a la Institución sino a él mismo, como también el quebranto y la pérdida de tiempo para el cliente y esto sólo considerando a un Cajero Universal sabiendo que existen diez aproximadamente como mínimo en cada sucursal.

De esta manera, se contempla el gasto para la Institución, pero al mismo tiempo se contempla el ahorro en malas transmisiones, intentos de sobregiros, desperdicios de papelería, energía eléctrica y horas hombre. Además el sueldo del instructor puede ahorrarse si la Institución escogiera a los mejores Cajeros Universales y los capacitara, para que éstos mismos dieran el adiestramiento y la capacitación en sus propias oficinas, para así reducir los gastos de instalación de un centro de capacitación. Pero hay que recordar que nuestra Institución de estudio tiene un centro de capacitación el cual podría ocuparse para la transmisión de estos

cursos, así como los de actualización, para poder evitar reclamaciones de clientes, quejas, faltantes y sobrantes de caja, quebrantos para la Institución como para el Cajero Universal, así como una mala imagen corporativa de la Institución que podría traducirse en pérdidas de clientes.

Por esto, es mejor invertir para ganar, además si se le proporciona equipo y materiales en condiciones óptimas los resultados serán mejores y entonces podremos hablar del costo del incentivo que de acuerdo a nuestro modelo sería:

Considerando el sueldo de un Cajero Universal que es aproximadamente de \$1,600.00 su incentivo económico correspondería a \$800.00 por cada Cajero Universal, utilizando nuestras sucursales de estudio que son tres por diez Cajeros Universales existentes en cada una, el pago mensual del incentivo considerando un 100% sería de \$24,000.00 que al año sería un gasto de \$288,000.00 que la Institución tendría que desembolsar.

Sabemos que es alto el gasto que provoca siempre un plan de incentivos para cualquier Institución, pero en la actualidad este plan es necesario para el cambio de actitudes, lo cual dependerá también del gerente de operaciones para que el Cajero Universal vea a este incentivo como un motivo para el desarrollo eficiente de su trabajo. Además la Institución paga este incentivo por igual sin tomar en cuenta actitudes y productividad, no existe una supervisión para este pago y sus niveles de servicios no son eficientes. Por lo que considero un desperdicio económico para la Institución y la necesidad de que exista una supervisión y un control detallado de estos pagos, pues el Cajero Universal lo toma como una obligación de la Institución y no como una forma de motivarlos a desarrollar su trabajo, por lo que existen apatías, no hay cooperación ni tampoco equipo de trabajo, de tal manera que es urgente estudiar estos grupos e integrarlos a la Institución o bien eliminarlos para no perjudicar a los demás compañeros que laboran en la misma, pues como tal debe trabajar con calidad y ser productiva como lo veremos a continuación.

⁽³⁴⁾ Cristobal del Rio González. "Costos para Administradores y Dirigentes". De. 4a Editorial E.C.A.S.A. Pág. 1-9

5.4 Relación entre calidad y productividad dentro del modelo

Como he venido explicando, no se puede hablar de productividad si no se habla de calidad y viceversa, pues son conceptos que de uno se deriva el otro, esto es, para que una empresa, organismo o institución hable de productividad será necesario que conozca qué es calidad y para que una empresa, organismo o institución hable de calidad, será necesario que piense en la productividad. Por esta razón, en nuestro modelo motivacional es necesario que se hable de la productividad como resultado de la calidad, ya que ninguna institución puede ocuparse de la calidad sin saber que para obtenerla es necesario reconocer el desempeño de los empleados con respecto a los recursos utilizados, sabiendo de antemano costos, desperdicios, insumos, materiales, etc. en resumen, todo lo que se relaciona para la obtención de nuestro producto final, que en este caso es el SERVICIO.

De esta manera se concluye que la productividad es : “ La relación entre los resultados y recursos empleados”⁽³⁵⁾.

Como se aprecia, la productividad en el servicio será medida también por la satisfacción del cliente de lo cual hablaré en el siguiente punto, pero la productividad en nuestro modelo comenzará a medirse desde la utilización de los materiales, el equipo, el costo de los errores, el tiempo en que atendemos eficientemente al cliente, la asistencia y puntualidad del Cajero Universal, así como la actitud y su calidad operativa. Por lo tanto, para que se pueda ofrecer un servicio de calidad aumentando la productividad es necesario cambiar las actitudes de los empleados, disminuir ausentismos, retardos, ser conscientes de que sólo trabajando con eficiencia y haciendo las cosas bien desde la primera vez se disminuirán costos y de esta manera seremos más productivos.

En el momento en que esto suceda, la calidad en nuestro servicio aumentará y lo podremos ver en las actitudes del cliente y con las captaciones financieras que se obtengan, pues al mejorar la calidad se mantendrá una competencia en el mercado. La calidad en el servicio sólo podrá ser reconocida por el cliente pero la productividad por los empleados y directivos.

⁽³⁵⁾ Fernando Arias Galicia. “Administración de Recursos Humanos”.Ed. 4a. Editorial Trillas.Pág.332

Por esto, es necesario que se comprenda la estrategia y la relación entre productividad y calidad o calidad y productividad porque en esta medida estará la competitividad de la Institución, ya que en la actualidad no se pueden ofrecer mejores tasas de interés ni productos nuevos sino un servicio diferente, pues el cliente busca servicio y si a esto le agregamos mejores condiciones financieras, a través de brindarles servicios con excelencia la institución formará parte de los primeros lugares del mercado financiero y por lo tanto, no sólo la satisfacción de directivos y gerentes sino de todos los empleados que conforman al equipo de trabajo.

Como podemos ver, en nuestro modelo motivacional buscamos la calidad al proponer capacitación y adiestramiento para el Cajero Universal, disminuyendo errores y quebrantos para él y la institución. Al disminuir éstos existirá productividad que para los empleados significa una mejor seguridad en sus puestos como una actitud positiva y la apertura hacia una participación y superación personal y profesional, generándose un crecimiento económico para la institución y el país.

5.5 Expectativas que identifican al cliente dentro del modelo.

El cliente es un elemento importante en nuestro modelo, pues es él quien dará respuesta a nuestro trabajo, él podrá evaluar y decir si nuestro esfuerzo fue bueno y cumple con sus expectativas o si nuestro trabajo no lo satisfizo y se va a otra institución donde encuentra ese trato y ese servicio que no encontró en nuestra Institución.

El cliente será la persona que utiliza los servicios de la Institución, es la persona por la que se crea este modelo ya que el Cajero Universal será quien le otorgue el servicio y la satisfacción de las necesidades, por eso él debe estar capacitado y tener los conocimientos necesarios para brindar ese servicio que el cliente busca.

La Institución será responsable de la calidad de esos servicios pues no puede ser transferida o delegada, es decir, el Cajero Universal será responsable de la calidad de su servicio. El cliente no trata con Directivos, Ejecutivos o Supervisores sino con el Cajero Universal directamente por lo que él será responsable de la calidad del servicio recibido. El cliente que

recibe un mal servicio no se consuela si le dicen que son políticas de la institución, porque así lo estableció la dirección o porque en el curso que recibió eso no lo vio, para él la calidad y la atención la otorga el Cajero Universal y no la Dirección o el Gerente, la persona con la quien deberá arreglar los problemas del mal servicio o de la recepción de sus servicios será el Cajero Universal y no otra persona.

Si el cliente recibe un excelente servicio por parte del Cajero Universal, él no dirá "el cajero de la caja no. x de tal Institución me dió un buen servicio" sino que generalizará a la Institución, es decir, dirá "En tal Institución se otorga un buen servicio" y lo contrario puede pasar si recibe un servicio deficiente.

De tal manera que los Cajeros Universales modifiquen sus actitudes y se concienticen de la importancia de su trabajo y no por sólo ser humanos no buscar "el cero defectos", pues se justifican con ese pretexto y cometen no sólo errores costosos sino también los que pueden ser fatales, pues hay que recordar que éstos fueron contratados para brindar un servicio y nada más. Si la gente no tiene conocimiento, las actitudes, la motivación, la cooperación de un equipo de trabajo, ninguna forma de organización podrá corregir estas deficiencias básicas. Coordinar a la organización sin cambiar a las personas no resultará. Por esto afirmo que la dirección es la responsable de la contratación y la capacitación de los Cajeros Universales para alcanzar niveles de cero defectos ya que no es suficiente con tan sólo hablarlo sino hay que enseñarle el camino hacia esa meta. Por esto la dirección si será responsable del servicio de mala calidad, si emplea personas no calificadas, si no realiza programas de aprendizaje continuo o si no enseña a sus empleados de cómo lograr la meta de cero defectos para lograr una productividad, pues el cliente será quien mantenga viva a esta Institución y será él quien dará respuesta a nuestro modelo motivacional, pues si el Cajero Universal está preparado para otorgar un servicio con las herramientas aquí propuestas los resultados se darán al conocer la respuesta de los clientes quienes son para la Institución "la persona más importante de la cual dependemos y debemos satisfacer sus necesidades" ^(*).

^(*) Esta definición ya se explicó en el capítulo IV 4.1

5.6 Establecimiento del compromiso de los involucrados en el modelo.

En este caso práctico es necesario que el Cajero Universal haga conciencia de la importancia de su trabajo y de la calidad de servicio que debe brindar, sin esto nada de nuestro programa motivacional propuesto funcionará.

También el Cajero Universal debe de reconocer que si su trabajo no le gusta o no le satisface debe dejarlo y dar oportunidad a otra gente que cumpla con los requisitos y que valore el tener un trabajo. Nadie, sólo él, podrá decidir si se queda o se va.

Por esto es importante que realice un balance y ponga de un lado las ganas y las necesidad de trabajar y en el otro los factores negativos que lo hacen tener estas actitudes.

Sólo nuestro programa motivacional es una sugerencia que acompañadas de otras pueden ayudar a brindar un servicio con calidad para lograr una productividad, pero esto no significa que pueda dar los resultados planeados si el Cajero Universal no está dispuesto. Además el Cajero Universal debe de comprometerse a superarse personal y profesionalmente a través de los cursos que brinda la Institución, reconocer que es una empresa grande que gracias a ella tiene ingresos con los cuales puede satisfacer sus necesidades principales.

Por esto, es necesario combatir primeramente las actitudes negativas de los Cajeros Universales.

Es importante que el Cajero Universal se comprometa a brindar un servicio con calidad para lograr el objetivo de la sucursal y de la Institución a través de un apoyo directo de Supervisores y Gerentes, donde se estudie el proceso de comunicación adecuado, para que no existan desviaciones de información por parte de éstos, que no haya favoritismos para el pago de incentivos y que exista una supervisión, así como el proceso de una capacitación y un adiestramiento para los Cajeros Universales a través de instructores capacitados para ello.

Pero todo esto no se podrá lograr si el Cajero Universal guarda actitudes negativas o el Gerente (GOB) dá motivo para esto, por no brindarle un apoyo moral y de equipo, o bien por prometer algo que nunca cumplió.

Es importante que se aprenda a escuchar y obedecer, reconocer que todos los que laboran en la Institución van en un mismo "barco" y que si las cosas salen bien será por el esfuerzo de todo el equipo y no sólo de uno o viceversa. De tal manera que el Cajero Universal se comprometa a hacer su trabajo bien desde la primera vez, poniendo atención en lo que hace para evitar errores, pero acompañado de un apoyo total por parte de la Institución, de supervisores y gerentes.

5.7 Estrategias para el desarrollo de evaluaciones a los Involucrados

Como se mencionó en nuestro modelo los resultados de éste sólo se conocerán por las manifestaciones de los clientes quienes serán los que indiquen si se cumplió o no con las expectativas.

Pero para conocer si el Cajero Universal está desarrollando eficientemente su trabajo es necesario que se le aplique evaluaciones constantes para ver en qué puntos tiene deficiencias y posteriormente evaluar el curso y el adiestramiento que hayan tomado, para ver si asimilaron correctamente esos conocimientos.

Se les deberá hacer evaluaciones de conocimientos generales así como prácticos con respecto a su puesto. Realizar también evaluaciones en el punto de venta del servicio en donde se pueda observar las actitudes del Cajero Universal al prestar el servicio al cliente, así como la información que éstos brindan. Pero en estas evaluaciones no sólo participarán los Cajeros Universales sino también los Supervisores y Gerentes a quienes también se les evaluará para conocer si proporcionan el apoyo adecuado a los Cajeros Universales con respecto a los diferentes servicios, así como a los cursos que proporciona la Institución. También se examinará si verifican la información que los Cajeros Universales proporcionan con respecto a sus operaciones con las cuales se harán acreedores al incentivo económico correspondiente. Se deberá realizar evaluaciones para ver si el Gerente, Supervisor y Cajero Universal cumplen con los requisitos para cubrir el puesto.

Si después de la aplicación de estos exámenes existen deficiencias se deberán proporcionar los cursos y la información necesaria para eliminarlas. También se debe de revisar el estado de los recursos materiales y técnicos con los que labora el Cajero Universal, pues aunque él sea eficiente en su trabajo si no cuenta con estos recursos en óptimas condiciones disminuye su calidad de servicio.

Por esto, también deberá de ser un compromiso de la Institución el brindar un apoyo a su personal para ayudar a obtener el objetivo que es “lograr un servicio con calidad para incrementar la productividad”.

CONCLUSIONES

La motivación de los Cajeros Universales deberá orientarse fundamentalmente a la satisfacción de sus necesidades económicas, de pertenencia, sociales y de autorrealización a través de retribuciones a su trabajo que evalúen el desempeño del reconocimiento que la Institución en la que labora haga del trabajo que el Cajero Universal realiza, de la concientización que éste tenga por la importancia y utilidad que aporta para la eficiencia en la prestación de los servicios bancarios, de la mentalidad que la propia Institución desarrolle en los Cajeros Universales para que éstos logren la satisfacción, realización e interés en su trabajo.

La capacitación y adiestramiento que reciba el Cajero Universal es indispensable que se realice de manera personalizada y mediante Instituciones que funjan como centros de capacitación, en donde se desarrollen capacitadores con el conocimiento general en aspectos financieros, legales, operativos, administrativos y contables de las operaciones que de manera cotidiana deberán realizarse en una Institución de Crédito.

El reconocimiento a la eficiencia, efectividad y productividad, la Institución debe de hacerlo a través de evaluaciones mensuales que permitan al Cajero Universal lograr ascensos y ubicarse en otros puestos de mayor desempeño profesional.

La comunicación en la Institución de Crédito debe ser más eficiente, deberá eliminar las barreras o elementos distorsionantes que impidan al Cajero Universal conocer el pleno sentido de la instrucción, orden o recomendación, siendo importante que exista una claridad en las ideas transmitidas, una precisión de la finalidad, el significado de los conceptos vertidos, un interés absoluto en la retroalimentación y un reforzamiento de la instrucción con hechos y palabras.

Las condiciones tecnológicas y materiales del trabajo que desarrollan los Cajeros Universales, inciden en su motivación, en el sentido de que las actividades que desarrollen las realizarán con una mayor rapidez y eficiencia si cuenta con los recursos materiales y tecnológicos para atender las operaciones de depósito, pago de servicios, cobro de tarjetas de crédito, retiros de efectivo, etc., que de manera cotidiana requieren los clientes.

**Desarrollo de actividades
(Figura 1)**

PUESTO	ACTIVIDADES	T I E M P O																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Gerente de Operaciones	Orientación de operaciones a realizar																															
	Proporcionar información al cliente																															
	Aud. retiros < 10000 e ident. al Cte antes de llegar a caja																															
	Controlar el tiempo de espera																															
	Apoyar las actividades de los cajeros (trabajo)																															
Subjte de Operaciones	Apoyar actividades de los cajeros																															
	Sacar Deudores y acredores de las Op. del Caweros																															
	Orientar al cliente en sus operaciones																															
	Apoyar a los Cajeros en sus operaciones																															
	Realizar el horario de descanso de los Cajeros																															
	Evaluar el desempeño de los Cajeros																															
	Controlar las actividades de los Cajeros																															
Bóveda	Apoyar al Cajero en dotaciones de efectivo																															
	Ayudar al Subjte de Serv. en vent y al Gte. de Op.																															
	Brindar apoyo teórico y práctico																															
Cajero	Preparación de la caja																															
Universal	Recepción de Pagos y Servicios																															
	Atención al cliente																															
	Cierre de caja																															

Anexo 2

CUESTIONARIOS

CAJEROS UNIVERSALES

Este cuestionario es aplicado con la finalidad de saber la importancia que tiene la motivación en una sucursal bancaria y la forma de realizarla.

Agradeciendo de antemano su atención prestada al mismo.

- 1) ¿ Tomó curso de Cajero Universal en el Centro de Capacitación ?
- 2) ¿ Cuántos años tienes trabajando para el Banco ?
- 3) Marca con un 'X' el intercambio de información entre tu Gerente, Supervisor y Cajero Universal.
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) No existe
- 4) ¿Qué es lo que te motiva a realizar tu trabajo ()
a). Incentivos económicos.
b). Los reconocimientos y sobresalir en el trabajo.
c). Superación y desarrollo profesional .
d). Satisfacción por contribuir con los demás.
- 5) ¿ Consideras que estás rindiendo al 100% de tu capacidad en el trabajo?. ¿ Por qué?
- 6) ¿ Cómo consideras que debe ser la motivación ?..... ()
a) Individual b) Grupo
- 7) ¿ Consideras que la forma de motivación es la adecuada ? ¿Por qué ?
- 8) ¿ Qué forma preferirías de motivación ?..... ()
a). Cursos bancarios y externos.

- b). Alternativos de superación y ascenso.
 - c). Incentivos económicos.
 - d). Incentivos sociales y de reconocimiento.
- 9) El programa de incentivos existente, ¿ Crees que esté bien calificado ?
- 10) ¿ Qué te gustaría modificar ?
- 11) ¿ Cuentas con las condiciones ambientales y los Instrumentos necesarios para elaborar eficientemente tu trabajo?
- 12) ¿ Consideras que el servicio y la orientación que brindas es el adecuado ? ¿ Por qué ?

CUESTIONARIO

GERENTE Y SUPERVISORES

- 1) ¿ Cuántos años tiene trabajando para la Institución?.
- 2) ¿ Cuáles han sido los puestos que ha ocupado ?
- 3) ¿ Qué cursos ha tomado dentro de la Institución?.
- 4) ¿ Qué cursos ha tomado fuera de la Institución ?.
- 5) ¿Cuál ha sido su grado de preparación profesional ?.
- 6) ¿Cómo considera el intercambio de información en innovaciones de servicios y de instrumentos de inversión con su personal , principalmente Cajeros ?.
- 7) ¿ En qué momento transmite la información de circulares y memoranda importantes a sus Cajeros ?.
- 8) ¿ Estaría dispuesto a cambiar su forma de dirigir, si le enseñaran cómo debe hacerlo ?.
- 9) ¿ Cómo recompensaría a su mejor Cajero Universal ?
- 10) ¿Cómo apoya a su equipo de trabajo en días y horarios 'pico' ?.
- 11) ¿Cuál sería su forma de motivar a sus Cajeros Universales para que trabajen con calidad ?.
- 12) ¿ Qué valor agregado le daría a sus actividades para desarrollar mejor su trabajo ?.

GLOSARIO

- 1) **Actividad** .- Conjunto de Tareas.
- 2) **Control** .- Cuarto elemento del proceso administrativo. Verificación, comprobación de resultados y proposición de nuevas alternativas de solución.
- 3) **Crecimiento**.- Aumento de tamaño de producción, de consumo, de nivel de vida.
- 4) **Dirigir** .- Proceso de influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas. Es el cuarto elemento del proceso administrativo
- 5) **Desarrollo Económico** .- Cuando un país es autosuficiente económica, política, social y culturalmente para satisfacer las necesidades de su sociedad.
- 6) **Destrezas** .- Habilidad.
- 7) **Efectividad** .- Eficacia mas eficiencia, calidad, productividad
- 8) **Eficacia** .- Hacer bien las cosas.
- 9) **Eficiencia** .- Hacer las cosas.
- 10) **Empático** .- Ponerse en el lugar de otra persona, sentir lo de otro, entenderlo, tratarlo como queremos que a nosotros nos traten.
- 11) **Empresa** .- Unidad productiva o de servicios, constituida según aspectos prácticos y legales, integrada por Recursos Humanos, materiales y técnicos, apoyada en la administración para lograr sus objetivos.

- 12) **Excelencia.-** Perfección, efectividad.
- 13) **Frustración.-** Malogro de un deseo, tensión psicológica suscitada por la existencia de un obstáculo que dificulte la realización de un objetivo.
- 14) **Función.-** Conjunto de actividades.
- 15) **Habilidades.-** Capacidad y disposición para una cosa, diestro.
- 16) **Información.-** Conocimiento que se tiene de algo, noticia dada por cualquier medio de Comunicación.
- 17) **Insatisfacción.-** Falta de resultados o deseos que no se cumplieron.
- 18) **Meta.-** Parte de un objetivo, de una aspiración, etc.
- 19) **Objetivo.-** Conjunto de metas a seguir para satisfacer una necesidad, un logro, etc.
- 20) **Operación.-** Actividades de la producción de una organización. Es la etapa de un sistema de trabajo incorporado para el proceso productivo.
- 21) **Organigrama.-** Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa.
- 22) **Organizar.-** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es el segundo elemento del proceso administrativo.
- 23) **Organismo Social.-** Es una entidad, unidad económica, una empresa.

- 24) **Planear.-** Primera etapa del proceso administrativo, es donde se estudiaron los objetivos y metas a seguir en un proceso, es la parte mas importante del mismo.
- 25) **Precio.-** Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio. Suma de valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.
- 26) **Procedimiento.-** Conjunto de pasos ordenados a seguir.
- 27) **Programa.-** Plan de un solo uso que comprende actividades organizacionales y que especifica los pasos principales, su orden y su tiempo, asi como las unidades responsables de cada paso.
- 28) **Psicología.-** Es la ciencia que estudia el comportamiento humano para medir habilidades y actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto, frustración, etc.
- 29) **Responsabilidad.-** Es una obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen y que estas puedan expresarse en una lista de deberes que debe existir para realizar tales funciones.
- 30) **Sistemas.-** Conjunto de elementos que interactúan entre si para lograr un fin común.
- 31) **Sistematización.-** Organizar un sistema.
- 32) **Tareas.-** Es un trabajo que es necesario y que puede elaborarse en cualquier orden en un tiempo limitado.
- 33) **Valor.-** Es la disposición de un bien en relación a su uso.

GLOSARIO
(BANCARIO)

- 1) **Albacea.-** Ejecutor testamentario. Obliga a una persona a que pague sus deudas.

- 2) **Almacenadoras.-** Son las que tienen por objeto la guarda, almacenamiento y conservación de bienes o mercancías, pudiendo transformarlas para aumentar su valor sin variar esencialmente su naturaleza.

- 3) **Arrendadoras.-** Son aquellas que adquieren bienes para otorgar su arrendamiento temporal el goce de éstos a personas físicas o morales.

- 4) **Banca de Desarrollo.-** Son Instituciones creadas por el Gobierno Federal para brindar apoyo financiero a la pequeña y mediana industria y al comerciante y así apoyar al crecimiento económico del país.

- 5) **Banca Múltiple.-** Son todas aquellas Instituciones que otorgan el servicio de depósitos, hipotecaria, préstamos, pago de servicios, etc., lo que permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de mercado y a la demanda de crédito de nuestra economía.

- 6) **Cajero Automático.-** Servicio electrónico computarizado establecido por las Instituciones de crédito para hacer más efectivo y rápido su servicio, manejado por el propio cliente.

- 7) **Cajero Experto.-** Cajero Universal que se le considera por su experiencia, actitud en el servicio y colaboración en su área de trabajo, con un mínimo de error cometido en el mismo.

- 8) **Cajero Universal.-** Persona que elabora el trabajo pesado de la sucursal, quien recibe y dá la primera imagen de la Institución.
- 9) **Calidad.-** Hacer las cosas bien desde la primera vez, cumpliendo con los requisitos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, evitando quebrantos y desperdicios.
- 10) **Casa de Bolsa.-** Son aquéllas Sociedades Anónimas que requieren de autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para realizar en forma habitual y profesional operaciones de compra, venta y cambio de divisas dentro del territorio nacional.
- 11) **Cliente.-** Persona que compra bienes y servicios, a quien debemos satisfacer sus necesidades.
- 12) **Códigos.-** Conjunto de leyes y reglamentos.
- 13) **Factoraje.-** Producto que permite el cobro de productos a terceras personas por Instituciones.
- 14) **Fajilla.-** Formación de 100 billetes de una misma denominación.
- 15) **Gerente.-** Persona de mayor jerarquía en una sucursal. Es en quien recaerá toda la autoridad para el manejo de la misma. Se encargará de distribuir el trabajo y funciones asignadas.
- 16) **Institución Bancaria.-** Son organismos financieros que sirven como intermediarios, otorgando el servicio de depósito, hipotecario, etc., para el beneficio económico del país.

- 17) **Jefe.-** Persona de puesto inmediato superior al Cajero Universal.
- 18) **Leyes.-** Conjunto de reglas, de normas.
- 19) **Producción.-** Conjunto de bienes y servicios que se ofrecen a la sociedad para satisfacer sus necesidades. Transformación de recursos organizacionales en productos terminados y de servicios.
- 20) **Productividad.-** Medida del desempeño del trabajador o sistema de operaciones en relación con la utilización de los recursos, productos divididos entre los insumos.
- 21) **Reglamento.-** Conjunto de reglas ordenadas que rigen a un organismo, juego o sociedad.
- 22) **Servicio.-** Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta. Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otro y es intangible.
- 23) **Sucursal.-** Parte de una Institución de Crédito. Area geográfica en la que se elaboran todos los servicios que la Institución otorga.
- 24) **Supervisor.-** Persona que brinda apoyo técnico y de servicios bancarios al Cajero Universal. Es el puesto inmediato inferior al Gerente.
- 25) **Supletaria.-** Que cubre una insuficiencia o carencia de algo, complemento.

ABREVIATURAS EMPLEADAS EN DIAGRAMAS, GRAFICOS Y CUADROS SINOPTICOS

- 1) Admvo. = Administrativo.
- 2) Aut. = Automático.
- 3) Ctes. = Clientes.
- 4) C.U. = Cajero Universal.
- 5) Depto. = Departamento.
- 6) GOB. = Gerente de Operaciones Bancarias
- 7) Gte. = Gerente.
- 8) Ident. = Identificación.
- 9)OP. = Operación.
- 10) Serv. = Servicios.
- 11) S.B. = Sala Bancaria.

BIBLIOGRAFIA

1) F. Stoner James A. y Charles Wankel.

"Administración".

Editorial Prentice Hall, S.A.

Edición Tercera, México, D.F. 1990.

Páginas 826.

2) H. Mercado, Salvador.

"Administración Aplicada, Teoría y Práctica ".

Editorial Limusa.

Edición 5a. México 1995.

Páginas 543.

3) Reyes Ponce, Agustín.

"Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera parte."

Editorial Limusa.

Edición Vigésima Primera. Reimpresión 1990. México, D.F.

Páginas 189.

4) Arias Galicia, Fernando.

"Administración de Recursos Humanos ".

Editorial Trillas.

Edición cuarta reimpresión 1990. México, D.F.

Páginas 535.

- 5) Apuntes afines.
"Administración Fiscal de las organizaciones".
Martha A. Hernández Padrón. Noveno semestre 1994.
U.D.E.C.
- 6) Colunga Dávila, Carlos.
"Administración para la calidad".
Editorial Panorama.
Edición Primera 1995.
Páginas 161.
- 7) J.M. Jurán y F.M. Gryna
"Análisis y planeación de la calidad".
Editorial Mc.Graw Hill.
Edición Tercera 1995.
Páginas 633.
- 8) "Calidad a través del trabajo en equipo"
Ediciones Bancomer 1993
- 9) "Calidad de Servicios, Cajeros Universales".
Grupo Dando 1991.
- 10) Colegio Nacional de Licenciados en Administración A.C.
"Código de Ética".
Editorial E.C.A.S.A.
Ediciones contables y administrativos, S.A. de C.V. 1993.
Páginas 21.

11) "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

Editorial Trillas.

Segunda Edición 15 de agosto de 1989.

Páginas 144.

12) Del Río González, Cristóbal

"Costos para Administradores y Dirigentes".

Editorial ECASA

Edición Cuarta México, 1990.

Páginas 503.

13) García Ramón y Pelayo y Gross.

"Diccionario Larousse".

Editorial Larousse

Edición Actualizada 1996.

Páginas 722.

14) " Documentos Internos de Bancomer, S.A."

Circulares y procedimientos B.I. 1990-1995

15) Méndez Morales José Silvestre.

" Economía y la Empresa".

Editorial Mc.Graw Hill.

Primera edición. Abril 1992.

Páginas 360.

16) Garibaldi Margain y Asociados.

"Formación para el desarrollo de habilidades personales para el éxito profesional en puestos operativos".

Páginas 42.

17) Münch Galindo, Lourdes.

"Fundamentos de Administración".

Editorial Trillas.

Edición Quinta 1990. México, D.F.

Páginas 240.

18) Philip Kotler y Gary Armstrong.

"Fundamentos de Mercadotecnia".

Editorial Prentice Hall, S.A.

Edición Segunda 1992.

Páginas 654.

19) "Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Selecciones del Readers Digest 1990".

20) Apuntes afines.

"Introducción a la Administración".

Raúl Meléndez Sánchez. Primer semestre 1990.

U.D.E.C.

21) A.C. Rosander.

"La Búsqueda de la calidad en los servicios".

Editorial Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Edición Madrid 1992.

Páginas 652.

22) Saldaña Jorge y Alvarez.

"Manual del Funcionario Bancario"

Editorial Jorge Saldaña y Alvarez.

Edición 1992, México, D.F.

Páginas 399.

23) Apuntes Afines.

"Metodología de la Investigación I"

Lic. Ma. del Carmen Escamilla. Cuarto Semestre 1995.

U.D.E.C.

24) Apuntes Afines.

"Metodología de la Investigación II"

Lic. Rodrigo Mayorga Serrano. Séptimo Semestre 1993.

U.D.E.C.

25) "Mundo Bancomer, S.A."

Bancomer, S.A.

Enero año 95.

26) Terry George R. y Franklin Stephen.

"Principios de Administración"

Editorial C.E.C.S.A.

Edición Décima reimpresión. México, 1994.

Páginas 747.

27) Apuntes afines.

"Proceso Administrativo"

Ma. Luisa Torres. Segundo semestre 1990. U.D.E.C.

28) Schultz, Duane P.

"Psicología Industrial".

Editorial Mc.Graw Hill.

Edición Tercera 1991. México.

Páginas 457.

29) C.P. Pérez Murillo, José D.

"¿Qué es un banco?"

Editorial Regina de los Angeles S.A.

Edición 3a. de Noviembre de 1986.

Páginas 211.

30) Apuntes Afines.

"Seminario de Tesis".

Lic. Guillermo Camus Márquez. Décimo Semestre 1995.

U. D. E. C.