



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD : IZTAPALAPA

DIVISIÓN : CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA : LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

MATERIA : SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO : EL EFECTO QUE PRODUCE DEMASIADA MEDICIÓN
EN LA PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACIÓN DE UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA (ASESORES TELEFONICOS)

FECHA : 5 DE DICIEMBRE DE 2000

ALUMNOS : RODOLFO ROJAS SÁNCHEZ 93326800
NORIEGA LÓPEZ HORACIO 92327865

ASESOR : DR. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

FIRMA DE ACEPTACION



227367

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

**EL EFECTO QUE PRODUCE DEMASIADA
MEDICION EN LA PRODUCTIVIDAD Y
MOTIVACION DE UNA INSTITUCION BANCARIA
(ASESORES TELEFONICOS)**

Tesina que presentan

**RODOLFO ROJAS SANCHEZ
HORACIO NORIEGA LOPEZ**

**Para obtener el grado de
Licenciado en Administración**

Director de la tesina

Dr. Miguel Angel Rosado Chauvet

17 991 00 2 101

INDICE

CONTENIDOS	PAGINA
INTRODUCCION.....	3
EMPRESA.....	4
PLANEACION ESTRATEGICA.....	10
CALIDAD.....	12
CIRCULOS DE CALIDAD.....	15
PRODUCTIVIDAD.....	22
MOTIVACION.....	25
BREVE HISTORIA DE LA BANCA EN MEXICO.....	32
ANTECEDENTES DE BANCOMER S.A.....	35
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES.....	41
METODOLOGIA	54
ANALISIS DE RESULTADOS.....	66
CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	73

Este trabajo pretende presentar la teoría de que el control excesivo sobre los trabajadores afecta considerablemente su productividad y motivación, obstaculizando su desarrollo laboral y afectando su desempeño.

Al principio se presentan algunos conceptos básicos sobre lo que es la empresa, la productividad, los círculos de calidad, la calidad, la planeación estratégica y motivación. Esto proporciona una pequeña guía de lo que se planea investigar.

Después se presentan antecedentes del lugar donde se realizará el estudio e investigación aplicando un cuestionario y tomando declaraciones y experiencias de las personas que laboran en ese lugar.

Por último con los resultados obtenidos el propósito fundamental es presentar, aun con los problemas y limitaciones, un texto que despierte la conciencia sobre la importancia e implicaciones que lleva un control excesivo para evitar una medición en exceso que afecte al trabajador.

EMPRESA

LA EMPRESA

Se dice que la administración nace desde la prehistoria, donde el hombre primitivo la utiliza por primera vez, por ejemplo; en la caza de un mamut donde se utilizan varias técnicas de la administración para poder ejecutar su acción, tomando en cuenta desde que prepara la trampa hasta los utensilios utilizados para matarlo.

La administración es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.

La estrategia es un programa general para definir y alcanzar los objetivos de una organización y poner en práctica su misión.

La administración estratégica empresarial es una agrupación que de alguna manera esta organizada para lograr un propósito, mediante un programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y llevarlos a cabo, en una unidad de producción de bienes o servicios para un mercado.

Las organizaciones productivas desarrollan un estilo de administración que habrá de manejar de una manera adecuada a los datos específicos y las oportunidades que afrontaran en un futuro.

El estilo de administración que se considera adecuado en una etapa de crecimiento tendrá que implementarse a medida que la empresa se hace más grande, pues de otra manera será menos apropiado para las nuevas condiciones de la misma.

La medida en que el ambiente externo influye en los administradores varía según el tipo de finalidad de la organización. Los gerentes y sus organizaciones responden al ambiente externo intentando influir en el ambiente de acción directa, pronosticando y ajustándose a las tendencias de la acción indirecta.

Los recursos de la empresa:

Capital

También conocido como recurso material, quedando comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, materia prima.

Factor humano

No sólo la actividad humana queda comprendida en este grupo, también otros factores que dan diversas modalidades en esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, entre otras.

La información

La finalidad de un sistema gerencial es administrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Dentro de la información se tomarán en cuenta la calidad de la información, ya que es la comparación de los

hechos comunicados con la realidad. Así como la oportunidad de la información, que quiere decir que la misma debe estar disponible a tiempo para evitar alguna desviación.

Evolución

Debido a la dinámica económica que se dio a raíz de la evolución industrial, las empresas han tenido que diversificarse a tal grado que resulta casi imposible cuantificar las subdivisiones, ya que las exigencias del mercado marcan la pauta de las nuevas tendencias que la sociedad va requiriendo

Objetivos económico-sociales

Lo que hace la empresa, radicalmente y de principio, es transformar la naturaleza.

Fuente de utilidades

Para que una organización destine recursos objetivos económico-sociales, antes es preciso que obtengan utilidades para mantener la confianza y apoyo de sus accionistas, ya que son estos los que deciden la aprobación de proyectos a largo plazo de los inversionistas.

Fondo del negocio

Para entender el fondo del negocio se requiere tener presente: la finalidad personal de los dueños y el origen del capital de la empresa. Así, se puede

determinar si la empresa fue creada con fines estratégicos o para satisfacer una necesidad económico-social.

Principal característica

Al crear una empresa, su principal característica es la de producir bienes o servicios satisfaga las necesidades de la sociedad, procurando obtener una retribución económica, contando con recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Fuerzas

Es la capacidad económica, social y productiva que tiene la empresa para afrontar sus necesidades. Sus principales fuerzas son: capacidad financiera, generación de empleos, y contar con una tecnología avanzada.

Debilidades

Para que no tenga debilidades económicas, sociales y productivas es necesario que el administrador sea creativo a los problemas que afectan a la empresa.

Organización interna

El administrador en las funciones del análisis de la estructura organizacional de la empresa, deberá investigar actividades que realicen cada una de las áreas o departamentos que integran a la misma, de las personas que la integran, de los puestos actuales y su responsabilidad de cada área o departamento,

con la finalidad de terminar si el organigrama actual es el correcto o tiene que hacer alguna modificación.

Elemento humano

Es el elemento eminentemente activo, y el único que no es propiedad de la empresa.

Estructura financiera

Para obtener una estructura financiera sana, es necesario observar que todo el capital con el que trabaja la empresa, así como todas las inversiones deben ser aportados por todos los propietarios.

Flujo de efectivo

Es útil para comprender como se administra un negocio. Fluye activo en forma intermitente derivado de la emisión de valores y de la obtención de préstamo.

Análisis de factores externos

La situación económica, política y social que actualmente vive nuestro país, pone ante las empresas grandes retos a vencer. El más significativo que habrán de enfrentar es el de aprender, crear, producir más y mejores bienes y servicios generar más empleos y por lo tanto desarrollo. Realizar nuevos proyectos que dan fortaleza a la estructura empresarial.

PLANEACION ESTRATEGICA

PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo determinado, analiza las posibles alternativas de los cursos de acción; se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Planeación estratégica: 1.- Dirección estratégica 2.- Dirección operacional

Definición de planeación estratégica

Es el proceso de seleccionar las metas de organización, es determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan las metas, examinando formas optativas de analizar el trabajo y proporcionando una estimación de los recursos que requieren de acuerdo al análisis del medio ambiente y de los pronósticos.

CALIDAD

CALIDAD

Independientemente de la orientación que se escoja, la administración es responsable de decidir cual es la mas adecuada para sus circunstancias. Así mismo, es su responsabilidad el permitir los nuevos conceptos dentro de la organización para lograr un cambio fundamental de la actitud, que conduzca la reconstrucción de una cultura. La estrategia es adecuar la filosofía y la cultura para alcanzar la calidad deseada.

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Para mejorar la calidad de un producto se requiere del compromiso de todos los miembros de una organización.

La calidad es motivo de legitimo orgullo y es la clave de la productividad y de la rentabilidad de una institución.

Su objetivo consiste en proporcionar a la sociedad productos y servicios que satisfagan las expectativas de los consumidores. Se alcanza éxito en esta tarea, cuando los gerentes de alto nivel son los responsables de conducir las actividades de la calidad, las que deben estar encaminadas al cliente. Para alcanzar competitividad en los mercados internacionales es fundamental el apoyo que brinde el

mejoramiento de la calidad tanto la alta dirección y sus trabajadores como el gobierno.

El control de calidad es una estrategia imperativa en el mundo de los negocios, esencial para lograr liderazgo en los progresos de los que dependen los productos y los servicios.

Sin embargo, el mejoramiento de la calidad es algo más que una estrategia de los negocios. Es una responsabilidad personal. El compromiso con la calidad es una actitud que debe estar presente tanto en la sala de sesiones de los consejos como en los propios hogares, en las fábricas y los módulos de servicio, o en cualquier lugar. La calidad demanda llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo, en nuestro comportamiento individual y corporativo, con metas mensurables a alcanzar.

CIRCULOS DE CALIDAD

CIRCULOS DE CALIDAD

Un círculo de calidad consiste en un pequeño grupo de personas de cuatro a diez gentes, aunque el número ideal es de ocho, las cuales realizan clases de trabajo similares dentro de la empresa. El grupo se reunirá voluntariamente para tratar un tema específico usualmente una hora diaria a la semana y así identificar, analizar y resolver problema dentro de su trabajo. La participación voluntaria se logra cuando el grupo conoce el funcionamiento del círculo y los objetivos que se van alcanzar para esto es necesario que el líder o gerente del departamento maneje la participación de todos los miembros llegando a la solución de todos los problemas.

Los círculos de calidad son una herramienta para cualquier empresa, el éxito de esto depende de la misma compañía en la que el directivo este al tanto del funcionamiento de los mismos, para que de esta manera los adapte a sus necesidades.

Los objetivos de los círculos de calidad son crear una conciencia de la calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de la organización, mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos, para el estudio de los problemas de una área de trabajo, exponiendo ideas y analizando sus posibles resultados hasta lograr una actitud abierta de mejora permanente en el desempeño de las labores en base a lo siguiente:

Calidad

Satisfacción plena del cliente.

Reducción de errores y mejora de calidad.

Mejora de calidad de las relaciones interdepartamentales.

Productividad

Ahorro de desperdicios de materiales.

Revisión permanente de procesos.

Desarrollo de efectividad de los grupos de trabajo.

Innovación en diseños y modelos.

Motivación

Mejora de la comunicación vertical y horizontal.

Mejora de las relaciones jefe-trabajador.

Generar la humildad para aprender de los demás.

Existen tres objetivos en un programa de círculos de calidad:

Participación del personal.

Desarrollo de los empleados y

La generación de beneficios tangibles.

Los propósitos de los círculos de calidad.

El desarrollo de la capacidad de liderazgo y habilidad para administrar su departamento.

Los supervisores y jefes de primera línea motivan a su desarrollo y superación personal.

Elevar el nivel de productividad en la moral de los trabajadores simultáneamente, creando un ambiente propicio para que cuando esté sensibilizado a la calidad, problemas y necesidades de mejoramiento.

Hace funcionar como núcleo promotor, el control de la calidad, en toda la amplitud de la empresa; es decir, es un medio excelente para proveer con apoyo efectivo la implantación de las políticas elaboradas por la alta dirección o gerencia respecto a su aseguramiento.

Es necesario tener una comprensión clara, precisa de cuál es el del trabajo y sistema de funcionamiento de un círculo de calidad, con base de implantación en una organización, el establecer un programa en la empresa, requiere de tiempo y esfuerzo, porque trata de integrarlos de manera estable y permanente.

El funcionamiento del sistema se basa en el siguiente procedimiento:

- Localización de problemas.
- Recopilación, clasificación y análisis de datos.
- Buscar la mejor solución.
- Implantación de la solución.

- Evaluación de los resultados

Localización del problema

Los miembros del círculo, se reúnen para exponer todos los problemas que tienen en su área de trabajo, enlistándolos sin importancia de magnitud. Una vez que se han obtenido todos los posibles problemas que han afectado al grupo, se selecciona el problema número uno. El grupo discute los diferentes problemas que han surgido, y los analizan por grado de importancia. Todos pueden opinar y hacer valer sus puntos de vista, bajo la coordinación del líder, quien hace las veces de mediador, procurando mantener una postura imparcial.

En esta parte es válido hacer notar que muchos de los problemas seleccionados pueden no parecer importantes a nivel gerencial, pero sí a nivel área de trabajo, precisamente por eso deben ser resueltos por ellos, ya que viven directamente del problema.

Recopilación clasificación y análisis de datos

Una vez obtenido los datos que identifican el problema, los miembros del grupo se reúnen para discutirlos y analizarlos, es posible que la causa principal esté escondida en un dato insignificante, así que no debe menospreciar ningún tipo de informe.

Para clasificar y estudiar adecuadamente los datos obtenidos, el grupo debe ser instruido en aquellos métodos de control de calidad que puedan ser útiles en

análisis y resolución de problemas, por ejemplo: habilidad en las técnicas de presentación, incluyendo las de comunicaciones orales, así como la preparación de análisis y gráficos eficaces. Generación de ideas ya que por medio de la creatividad se descubren nuevas soluciones.

Buscar la mejor solución

Conociendo la verdad causa del problema es fácil de encontrar la mejor solución, pero la decisión se hace por consenso de las mayorías, es decir, por votación.

Presentación a la gerencia

El facilitador indicará ante quién deberá reportarse el proyecto, ya que dependiendo del área o de la importancia del cambio, será el número de gerentes que se deba invitar a la presentación cuidadosamente diseñada.

Implantación de la solución

Esta es la parte más importante del proyecto, porque sirve para comprobar si todo lo estudiado es acertado.

Evaluación de los resultados

Es tarea de la dirección hacer un seguimiento de éxito del programa de los círculos de calidad, por medio de informes mensuales o trimestrales de:

Mejoras de calidad.

Productividad.

Ahorro de costos.

Actitudes.

Algunos de los problemas a que se enfrentan los círculos de calidad son:

Falta de apoyo gerencial.

Gente negativa.

Problemas fuera de área.

Conflictos con otros mandos.

Falta de publicidad o exceso de la misma.

Demasiadas expectativas de provecho financiero.

Desintegración gerencial.

PRODUCTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD

La calidad es la plena satisfacción de las necesidades del cliente.

La productividad es el beneficio integral que obtiene las empresas y su personal al satisfacer necesidades de sus clientes y contribuir al resultado social y económico de su país.

Es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad e incluye, además de las legítimas utilidades a que pueden aspirar como resultado de su esfuerzo, un mejoramiento en sus condiciones de vida, lo que constituye la medida real de este logro y el impacto que produce su operación en la sociedad a la que sirven.

En una empresa para que se lleve a cabo la productividad participan tanto los empleados como la organización administrativa; coordinando los esfuerzos individuales de una manera benéfica, motivando a los empleados a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles. La organización administrativa es la encargada de coordinar esfuerzos y hacer ver la importancia de una mejor productividad, tomando el compromiso real todos los empleados de su labor, cada cual con su puesto idóneo de acuerdo al conocimiento, desarrollo y actitudes a desempeñar.

Existen técnicas para el incremento y el análisis de la productividad de una empresa y así mejorar su operación con las características específicas siguientes:

Tomar en cuenta que la productividad analiza, mejora y mide el desarrollo de las empresas.

Revisa los elementos para la presentación y análisis, en los sistemas de implantación para la mejora de la productividad.

Con la productividad mejora el desempeño administrativo conjuntamente con su análisis y resultados.

No existen limitantes para la mejora en la productividad; sin embargo, existe una solución para los distintos problemas.

Al realizar un esfuerzo para mejorar las cosas, estamos considerando una técnica para mejorar la productividad entre las más importantes están las siguientes:

- a) Círculos de Calidad.
- b) Análisis y medición del trabajo.
- c) Auditoría Administrativa.
- d) Cero defectos.
- e) Desarrollo Organizacional.
- f) Efectividad Gerencial.

MOTIVACION

MOTIVACION

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que una de las más complejas, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo a los estándares o patrones esperados.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

Teorías de contenido.

Teorías de Aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran transcendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Siendo una de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los Recursos Humanos, todo administrador debe poseer conocimientos generales acerca de estas teorías.

Teorías de Contenido

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta, también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

A) Básicas.

- Fisiológicas.

Surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, vivienda, etc.

- De Seguridad.

No sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

- Amor o pertenencia.

Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

- De estimación.

Confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

B) Crecimiento.

Realización personal.

El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento.

Teoría de motivación e higiene de Herzberg.

Propone dos niveles de necesidades:

Factores de higiene o mantenimiento.

Son los que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración urgente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo.

Motivadores.

Incluyen realización, progreso, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

Motivación de grupo.

Diversos autores, establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores como:

Espíritu de Equipo.

Sentirse identificado con un grupo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

Identificación con los objetivos de la empresa.

El coordinar los intereses del grupo con los individuales y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que éste se autorealizará con la obtención de los objetivos.

Practicar la administración por anticipación.

Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.

Eliminación de prácticas no motivadoras.

Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes practicas:

Control excesivo.

Poca consideración a la competencia.

Decisiones rígidas.

No tomar en cuenta los conflictos.

Cambios súbitos.

Teorías del Enfoque Externo.

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto en que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la

motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Mientras que en la teoría tradicional las causas de la conducta son hipotéticas, en la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta más importantes son los que se presentan a continuación:

Estrategias de intervención.

Extinción.

Castigos.

Y refuerzos que pueden ser positivos o negativos.

Programas de refuerzo.

Discriminación y generalización.

Conductas encadenadas.

Moldeamiento y modelado.

**BREVE HISTORIA DE LA BANCA EN
MEXICO**

BREVE HISTORIA DE LA BANCA EN MEXICO

El Monte de Piedad, fundado en 1774 como institución privada para socorrer a la población mediante prestamos por empeño de bienes, es el antecedente de la Banca en México.

En 1783 se estableció el primer banco, el Avío y minas, dedicado al apoyo del sector minero, que subsistió hasta la Independencia.

El primer banco comercial fue una sucursal del Banco de Londres, México y Sudamérica en 1864, el cual emitió los primeros billetes de aceptación voluntaria, operaba depósitos, créditos y explotaba las relaciones en el comercio.

El Banco Nacional Mexicano se creó en 1882 por una concesión otorgada por el gobierno. Emitía los únicos billetes válidos en toda la federación, realizaba operaciones nacionales e internacionales y contaba con sucursales en diversos estados, además de un sistema de 50 agencias corresponsales para cobros y pagos.

En 1884, se unió al Banco Mercantil Mexicano, convirtiéndose en el Banco Nacional de México, cuyas funciones eran las de un banco central, manejando la deuda nacional y facilitando servicios de tesorería al gobierno.

En 1924, funcionarios estatales y banqueros privados integraron la Comisión Nacional Bancaria, definiéndose tres clases de bancos: instituciones de crédito, entidades dedicadas a operaciones bancarias y establecimientos semejantes a los anteriores con trato directo al público para recibir depósitos y emitir títulos de crédito a corto plazo.

El Banco de México como banco central fue inaugurado en 1925 bajo el régimen de Plutarco Elías Calles, erigiéndose como único emisor y controlador de dinero circulante, además de fungir como Tesorería del Gobierno Federal.

En la década de los setenta se desarrolló el concepto de Banca Múltiple con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado y ampliarlo. Con esto, la banca abrió la posibilidad de unirse con instituciones especializadas más pequeñas y hacer frente a los grandes grupos financieros.

Durante 1982, José López Portillo decretó la nacionalización de los bancos privados y el control de cambios; una etapa oscura en la historia de la banca mexicana que duró hasta 1987, cuando se inició el proceso de privatización al ponerse en venta el 35% de las acciones de los organismos bancarios.

En 1989 surge el Comité de Desincorporación Bancaria y se efectúa la primera asignación bancaria en 1991, para concluir un año después con la privatización de 18 bancos.

**ANTECEDENTES DE
BANCOMER, S.A.**

ANTECEDENTES DE BANCOMER, S.A.

El 15 de octubre de 1932 el Sr. Salvador Ugarte Vizcaino fundó el Banco de Comercio, S. A. Con 28 personas y un capital de 500,000 pesos.

El 20 de enero de 1936 se inauguraron oficialmente las oficinas del Banco de Comercio, S. A. En el numero 42 de la calle de Venustiano Carranza en la ciudad de México.

Para el año de 1941 con el fin de dar una mejor a su clientela urbana, la institución abrió cuatro sucursales en la ciudad de México: Merced, Paraguay, Santa María y Morelos.

En 1944, son 11 las instituciones afiliadas al Banco de Comercio, S.A. en todo el país.

En 1955, trascendió las fronteras, al establecer la primera oficina de representación en el extranjero: Nueva York, E.U.A., a la que siguió un año más tarde, la segunda oficina de este tipo en Madrid, España.

En 1956, se creo Financiera Bancomer, a partir de la incorporación de la Financiera Industria y Comercio al sistema de Bancos de Comercio.

En 1957, se fundó la Aseguradora Bancomer e Inmobiliaria Bancomer.

En 1971, el Banco de Comercio, consciente de que el recurso humano es el elemento más valioso de cualquier institución, inaugura el Centro de Capacitación, primero en su género dentro de la banca mexicana.

En 1973, se consolida la presencia en el extranjero con oficinas de representación en Londres y Tokio. También participa como accionista de Libra Bank de Inglaterra.

En 1976, inicio operaciones Casa de Bolsa Bancomer.

En 1974, se produjo un cambio significativo en el esquema de la organización al establecer un Comité Ejecutivo como principal órgano de decisión. También surgió Arrendadora Bancomer.

En abril de 1977, se inició la construcción del Centro Bancomer; imponente inmueble que se concibió para solucionar la dispersión de edificios que el banco ocupaba en el centro de la capital.

En noviembre de 1977, el sistema de Bancos de Comercio se transformó en Bancomer, S.A. Este acontecimiento significó reunir a los 35 Bancos de

Comercio que existían en ese momento, de la Financiera Bancomer y de la Hipotecaria Bancomer, en una sola Institución de Banca Múltiple.

En 1980, se inauguró Centro Bancomer, un nuevo edificio construido sobre 133,000 metros de terreno que modificó el paisaje urbano y se convirtió en un punto de referencia obligado para la ciudad de México.

El 1 de septiembre de 1982, por decreto presidencial se consumó la nacionalización de la banca. A partir de este momento, Bancomer se constituyó como Sociedad Nacional de Crédito, cumpliendo con su papel en el desarrollo de la economía mexicana.

En 1989, inició operaciones Factoraje Bancomer como una empresa de intermediación financiera no bancaria.

El 24 de julio de 1991 el Comité de Desincorporación Bancaria acordó el cierre del registro de los interesados en adquirir títulos de propiedad del gobierno federal representativos del capital de Bancomer Sociedad Nacional de Crédito.

El 27 de octubre se anunció como ganador de la subasta a la empresa financiera Valores de Monterrey, S.A. (VAMSA), encabezado por Eugenio Garza Lagüera.

El 29 de noviembre de ese mismo año se celebró la primera reunión del Consejo de Administración de Grupo Financiero Bancomer y Bancomer, S.A.

En 1992, la S.H.C.P. autorizó la constitución del Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. quedando integrado por:

Bancomer, S.A. Institución de Banca Múltiple.

Arrendadora Bancomer.

Factoraje Bancomer.

Casa de Bolsa Bancomer.

Almacenadora Bancomer.

En 1993, se estableció el Modelo Estratégico Bancomer, basado en cuatro principios fundamentales:

Mayor cuidado y atención a los clientes.

Anticipación a los cambios del entorno.

Organización más ágil y sencilla.

Preparación para crecer.

En 1994, con el propósito de ofrecer un servicio de calidad a los clientes con créditos hipotecarios y mejorar la administración de su cartera hipotecaria y la

rentabilidad del negocio, se puso en marcha el Centro de Servicios Hipotecarios en la ciudad de Pachuca, Hidalgo.

En 1996, significo para Bancomer la consolidación de un proceso dinámico de renovación:

La incorporación de VAMSA, Controladora de Seguros Monterrey Aetna y Fianzas Monterrey Aetna a Grupo Financiero Bancomer.

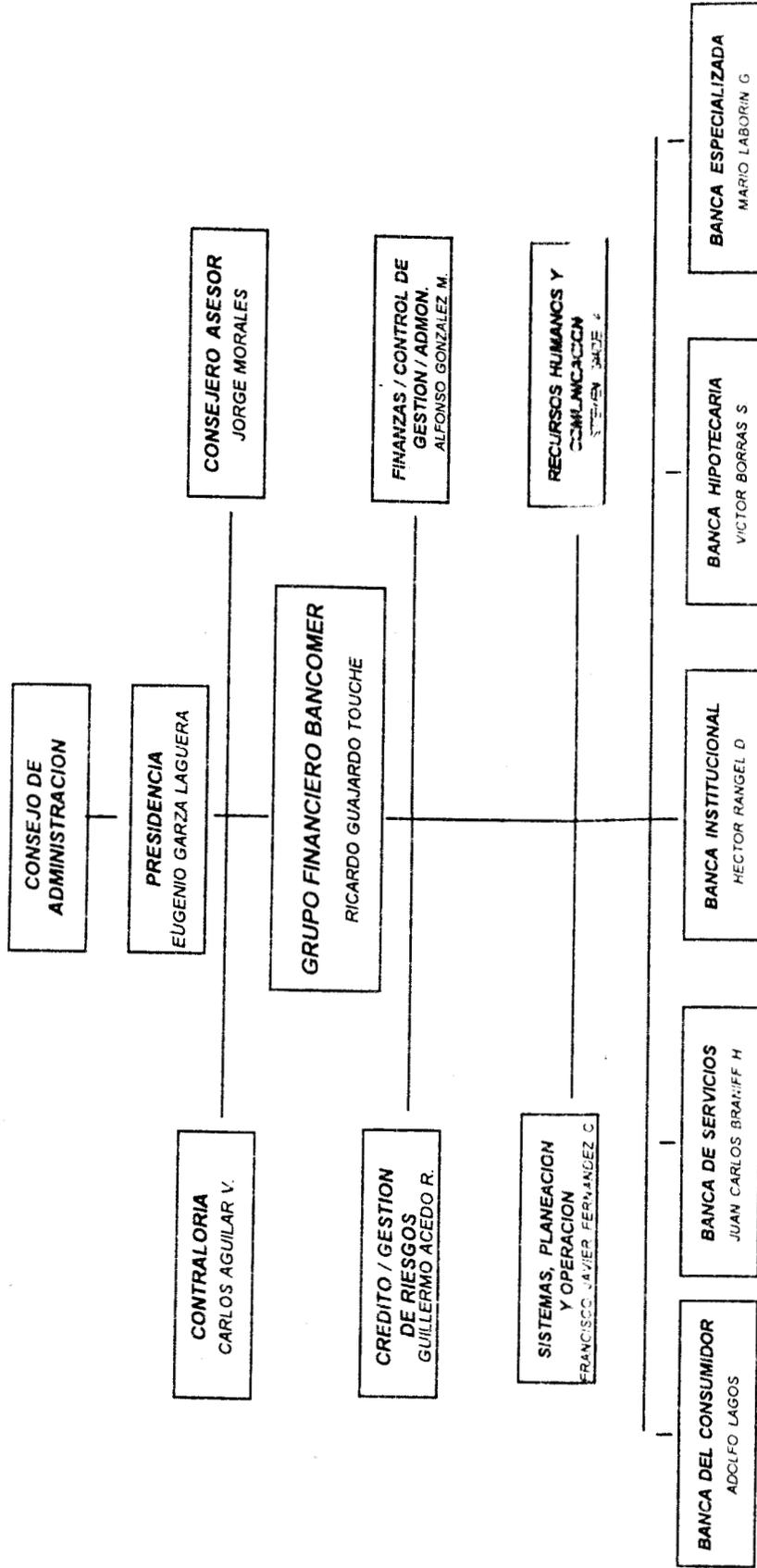
El lanzamiento de Telebanco y Bancomer por teléfono.

Se crea CATEL (centro de atención telefónica) para los tarjetahabientes.

Alianzas como la establecida con AT&T para formar Alestra.

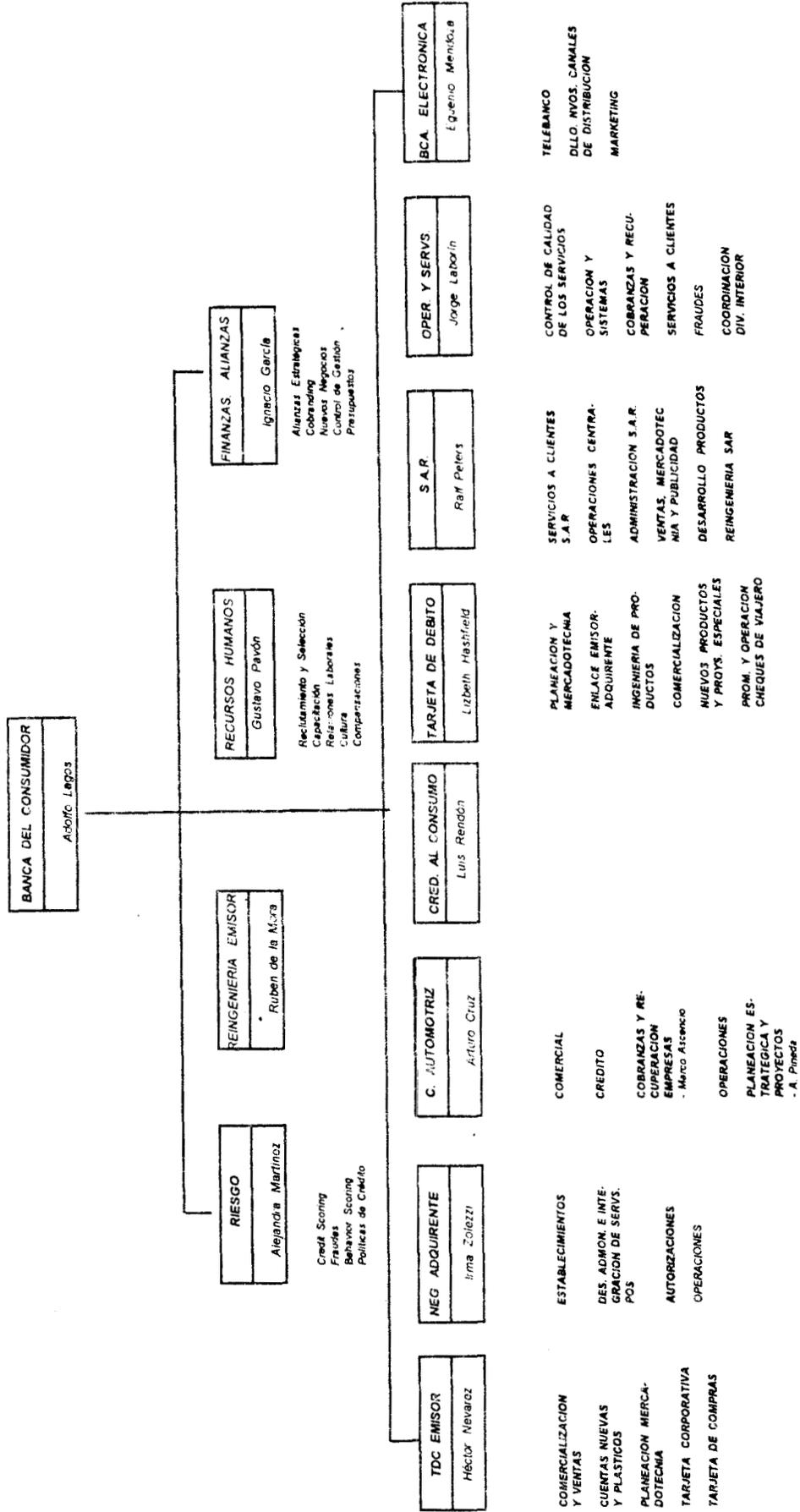
Como parte de este equipo de trabajo, debes conocer la estructura actual del Grupo Financiero Bancomer, la forma en que se ha organizado y quienes son los responsables de cada área

Modelo Estratégico del Grupo Financiero Bancomer



227367

La Organización de Banca del Consumidor es la siguiente:



El estudio se realizará en el departamento de Servicio a Clientes, el cual fue creado en Diciembre de 1995, con el concepto de Círculos de Calidad.

En este departamento se atienden todas las aclaraciones por cargos que no reconocen los clientes, algunos requerimientos como consulta de saldos, envíos de plástico, envíos de estados de cuenta, cambios de domicilio, verificación de consumos, aumentos de línea de crédito, es decir cualquier asunto relacionado con su tarjeta de crédito.

Hay 21 supervisores y cada uno tiene a su cargo dos equipos de trabajo.

El departamento se ubica en Bolívar 38 cuarto piso, este departamento está constituido por 42 equipos de trabajo compuestos de 10 personas por equipo.

Cada equipo se conforma de seis asesores telefónicos quienes reciben la llamada telefónica, son el primer contacto con el cliente, procuran solucionar el problema en el instante o los requerimientos del cliente.

Hay dos integradores, son dos personas que se encargan de integrar el expediente de la aclaración de cargos que el cliente no reconoce y que se necesita documentación del cliente y del comercio relacionado con la aclaración para poder realizar el análisis. Interviene en casos que el asesor telefónico no puede dar una respuesta inmediata ya que se necesita de un proceso el cual se necesita

levantar un reporte para darle seguimiento así como de documentación o se requiere de cierto tiempo establecido como son los cargos no reconocidos, cargos duplicados, altas de adicionales, por dar unos ejemplos.

Cuando el expediente se encuentra completo se turna a alguno de los dos solucionadores, que completan el equipo de trabajo, ellos se encargaran de analizar el expediente y enviar una carta o llamar telefónicamente al cliente para informarle de la solución o respuesta de la investigación, sobre la base del resultado elaboraran el ajuste contable correspondiente. Además reciben casos que no se necesita documentación pero sí un análisis completo de la cuenta como la bonificación de intereses, bonificación de cargos por mora, castigos de cuotas anuales por tarjetas que el cliente cancelo y como se cobran las cuotas por adelantado ya no le corresponde al cliente pagarlas. Son casos que el asesor telefónico abre al momento de recibir la llamada y no pasan por las filas de trabajo de integración es decir llegan directamente a la fila de trabajo del solucionador.

Cuando se inició el departamento la edad de los integrantes era de entre 18 años y 24 años casi todos con carrera y los demás estudiaban en los últimos semestres de la carrera. A todos se les dio la misma capacitación, se les envió a cada uno de los equipos a un centro de capacitación externo durante 45 días.

Cuando fue creado este departamento hubo mucha expectación por parte de todos los integrantes y de todo el Grupo Financiero Bancomer, había bastante

motivación y una gran responsabilidad por parte de los integrantes para realizar su trabajo. Las cartas de felicitación por parte de los clientes llegaban al director del departamento, eran regularmente dos por semana, además los integrantes eran muy respetados en todo el Grupo Financiero Bancomer por los conocimientos y los logros obtenidos en la realización de su trabajo.

Pero dos años después en 1997 varias personas de este departamento, (estamos hablando de dos tercios), tuvieron que salir de la institución ya que no tenían la base y el sindicato no estuvo de acuerdo en que se haya contratado o integrado a este departamento personal que no pertenecía a la institución, sin antes evaluar a gente sindicalizada para conocer si era calificada para estos puestos y empezó a llegar gente de otros departamentos y sucursales con preparación de secundaria y bachillerato.

Cada integrante del equipo tiene el mismo sueldo menos los supervisores que ya son trabajadores de confianza.

Cada integrante tiene un horario de trabajo de 8 horas con 45 minutos de comida. Los asesores deben de estar conectados 7:15 horas lo cual es muy estresante sumado a que varias llamadas al día son para quejarse del servicio.

Cada uno maneja su propia computadora personal con bastante capacidad de memoria donde se puede tener acceso a toda la base de información referente a los clientes de tarjeta de crédito y cada asesor telefónico además tiene un receptor telefónico junto con una diadema telefónica para recibir la llamada.

Cada personal tiene su escritorio y están colocados en forma lineal en grupo de diez gentes, cinco de un lado y cinco de otro, uno frente a otro. Cada equipo cuenta con dos teléfonos personales y sus respectivos asientos. Cabe mencionar que son instalaciones muy modernas.

Con lo que respecta al inmobiliario el empleado no tiene ningún impedimento para realizar su trabajo y también se les proporciona la papelería necesaria como plumas, lápices, cuadernos, hojas blancas, marcadores, engrapadoras, etc.

Este departamento ha tenido tres administraciones.

La primera administración fue a cargo del Licenciado Alfonso Quintero que debido a su gran trabajo le encargaron la dirección del departamento de Cobranzas obteniendo grandes resultados.

La filosofía de la primera administración era que no importaba el tiempo que te tardaras con el cliente siempre y cuando arreglaras en ese momento su problema o petición. Lo que importaba era la plena satisfacción del cliente.

Cuando se decía que no importaba el tiempo se quería decir que utilizaras el tiempo necesario para resolver el problema del cliente con calidad y rapidez no como en la última administración en donde se te pide “atender al cliente con calidad en tres minutos” cuando hay llamadas que por el curso de la misma te lleva más tiempo y esto es calificado como mal servicio para la persona que recibe la llamada.

Las formas de medir la productividad de los asesores telefónicos eran mediante un PROTEL (reporte diario de productividad telefónica) donde aparecía el inicio de tu conexión, el final de tu conexión, tu nombre, tu clave con el cual te conectas al aparato telefónico, tu tiempo total de conexión y la cantidad total de llamadas recibidas.

Además había un área de diez personas dedicadas a monitorear a los asesores durante cinco llamadas cada cuatro veces al mes. Los encargados del monitoreo entregaban al supervisor el reporte con una calificación en base a la calidad con la cual se atendió al tarjetahabiente. Esta calificación se basaba en los parámetros establecidos por el área de calidad los cuales eran: empezar la llamada con la bienvenida que era una frase amable como buenos días, buenas tardes, buenas noches, dar la respuesta correcta a su petición y por último terminar la

llamada con otra frase amable. Además para la calificación del mes por parte de tu supervisor era verificar la productividad que tuviste en el mes y las cartas de felicitación que se recibían por parte del cliente u otro departamento.

Productividad x Empleado

05-Jul-98

19 Alberto Mares

Clave ACD	Rol	Contestadas	Transferidas	Cortadas	Sin Clasificar	T. Prom. (seg)	Ini. Conex.	T. Firmado	T. Not Ready	T. Hold
Maria del Carmen Gc	seso	76	3	2	3	200	09:00	6:26		0:05
Cecilia Montes	seso	82	5	1	5	186	08:57	6:33		0:08
Alejandra Jimenez	seso	5	1	0	1	140	08:55	0:21		
Nelly Carolina Guiza	cion	30	4	1	16	115	09:00	2:17	00:42:00	0:01
Maximino Martinez	cion	37	10	3	22	131	09:12	2:23		0:15
TOTAL:		230	23	7	47	154	09:01	3:36	00:42:00	0:07:15

ENCUESTAS DIARIAS POR SEMANA

CELULA	L	M	M	J	V	
1	2	2	2	2	2	10
2	2	2	2	2	2	10
3	2	2	2	2	2	10
4	2	2	2	2	2	10
5	2	2	2	2	2	10
6	2	4	4			10
7	2	2	2	2	2	10
8	2	2	2	2	2	10
9	2	2	2	2	2	10
10	2	2	2	2	2	10
11	2	2	2	2	2	10
12	2	2	2	2	2	10
13	2	2	2	2	2	10
14	2	2	2	2	2	10
15	2	2	2	2	2	10
16	2	2	2	2	2	10
17	2	4	4			10
18	2	2	2	2	2	10
19	4	4	2			10
20	4	2	4			10
22	2	0	0	4	4	10
23	0	0	2	4	4	10
24	0	2	0	4	4	10
25	2			4	4	10
26	2	4	4			10
27	2			4	4	10
28	2	4	4			10
30	2	2	2	2	2	10
31	2	4	4			10
33	2	2	2	2	2	10
34	2	2	2	2	2	10
36	2			4	4	10
40	2			4	4	10
41	2			4	4	10
42	2	4	4			10
	70	70	70	70	70	350

ENCUESTAS POR SEMANA

	CELULA	L	M	M	J	V	
PATRIMONIAL	1	21	2	2	2	2	10
	2	35	2	2	2	2	10
ELECTRON	3	29	2	2	2	2	10
	4	38	2	2	2	2	10
PLANAUTO	5	32	2	2	2	2	10
	6	39	2	2	2	2	10
CADY'S	7	18	2	2	2	2	10
	8	49	4	0	4	0	10
	9	51			4	4	10
		18	14	22	18	18	90



Clasificación de Llamadas Grupo UNIVERSAL

Código	Concepto	Volumen	%
20	Saldo	2,158	11.03%
21	Declaración de Salida	7,634	38.62%
22	Solicitud de Estado de Cuenta	1,412	7.22%
23	Solicitud Plástico	1,197	6.12%
24	Retiro/Extracción	278	1.42%
25	Casos de Tránsito	3,700	18.92%
26	Cancelaciones	431	2.20%
27	Cambio de Domicilio	151	0.77%
28	Statius Cuenta Nueva	450	2.30%
29	Información de Puntos	699	4.60%
30	Activación Tarjeta	1,094	5.53%
31	Promo 1 (Cero Comisión)	135	0.69%
32	Promo 2 (Tarjeta Sorpresa)	20	0.10%
33	Promo 3 (Pagos con Maestras)	101	0.52%
	Total Clasificación	19,260	100.00%

Total Clasificación Vs. Total Llamadas Universales		61.30%
Total Clasificación		19,260
Total Llamadas Universales		21,410

Clasificación de Llamadas Grupo PATRIOMIAL

Código	Concepto	Volumen	%
20	Saldo	27	11.02%
21	Declaración de Salida	71	27.14%
22	Solicitud de Estado de Cuenta	24	9.80%
23	Solicitud Plástico	19	4.08%
24	Retiro/Extracción	1	0.41%
25	Casos de Tránsito	64	24.29%
26	Cancelaciones	0	0.00%
27	Cambio de Domicilio	0	0.00%
28	Statius Cuenta Nueva	0	0.00%
29	Información de Puntos	4	1.63%
30	Activación Tarjeta	4	1.63%
31	Promo 1 (Cero Comisión)	0	0.00%
32	Promo 2 (Tarjeta Sorpresa)	0	0.00%
33	Promo 3 (Pagos con Maestras)	0	0.00%
	Total Clasificación	245	100.00%

Total Clasificación Vs. Total Llamadas Patriomiales		62.49%
Total Clasificación		245
Total Llamadas Patriomiales		297

Clasificación de Llamadas Grupo ELECTRON

Código	Concepto	Volumen	%
40	Casos de Tránsito	33	5.70%
41	Retiro, Extracción, Dato	282	48.70%
42	Trámite en Sorpresa	145	27.01%
43	Indicador en el Extracción	16	3.11%
44	Apoyo a Ejecutivos	61	10.72%
45	Promo 1	4	0.69%
46	Problemas en Comercio	6	1.04%
	Total Clasificación	579	100.00%

Total Clasificación Vs. Total Llamadas Electron		80.00%
Total Clasificación		579
Total Llamadas Electron		724

Clasificación de Llamadas Grupo UNIVERSAL

31/08/98

Código	Concepto	24-Ago-98		25-Ago-98		26-Ago-98		27-Ago-98		28-Ago-98		29-Ago-98		30-Ago-98	
		Volumen	%	Volumen	%	Volumen	%								
20	Salida	2.398	11.42%	2.140	11.47%	1.643	10.61%	1.842	11.15%	2.035	11.97%	1.182	12.74%	703	15.87%
21	Detalle de Salida	8.010	38.42%	7.290	38.94%	7.080	39.80%	6.317	38.24%	6.221	36.50%	3.753	40.45%	1.603	36.19%
22	Solicitud de Cambio de Cuenta	1.450	6.82%	1.426	7.61%	1.393	7.65%	1.203	7.29%	1.351	7.95%	450	4.85%	278	6.30%
23	Solicitud PASIVO	1.301	6.06%	1.317	7.05%	1.337	7.14%	980	5.91%	1.005	5.91%	311	3.57%	158	3.59%
24	RODOLFO PEYD	387	1.83%	313	1.67%	311	1.72%	261	1.60%	261	1.53%	241	2.60%	143	3.23%
25	Casos de Trabajo	3.799	18.20%	3.013	16.09%	3.083	16.91%	2.930	17.74%	3.188	18.74%	1.501	16.24%	852	19.24%
26	Canciones	456	2.18%	391	2.09%	322	1.77%	276	1.67%	298	1.75%	84	0.91%	11	0.25%
27	Cambio de Formato	140	0.67%	134	0.71%	120	0.63%	111	0.67%	111	0.67%	30	0.32%	18	0.41%
28	Salida Cuenta Fija	467	2.24%	511	2.65%	405	2.15%	410	2.47%	372	2.16%	89	0.96%	27	0.61%
29	Indicaciones de Pagos	412	1.98%	347	1.87%	338	1.81%	317	1.91%	317	1.91%	231	2.49%	98	2.17%
30	Activación de Cuenta	1.311	6.42%	1.140	6.03%	1.104	6.11%	1.105	7.17%	1.105	6.87%	606	6.75%	528	11.92%
31	Promo 1 (Cero Comisiones)	172	0.82%	174	0.93%	142	0.76%	153	0.93%	142	0.84%	124	1.34%	6	0.14%
32	Promo 2 (Tarifa Semanal)	14	0.07%	14	0.07%	10	0.05%	10	0.06%	16	0.09%	3	0.03%	3	0.07%
33	Promo 3 (Tarifa Multirran)	11	0.05%	112	0.60%	88	0.48%	82	0.50%	107	0.61%	7	0.08%	1	0.02%
	Total Clasificación	20.873	100.00%	18.741	100.00%	18.211	100.00%	18.530	100.00%	17.901	100.00%	8.270	44.70%	4.420	23.55%
Total Clasificación Vs. Total Llamadas Universales		81.41%		81.80%		83.16%		88.16%		88.98%		100.23%		89.41%	
Total Clasificación		20.873		18.741		18.211		18.530		17.901		8.270		4.420	
Total Llamadas Universales		25.385		22.812		21.848		21.158		20.172		18.530		10.000	

Clasificación de Llamadas Grupo PATRIOMIAL

Código	Concepto	24-Ago-98		26-Ago-98		28-Ago-98		29-Ago-98		30-Ago-98	
		Volumen	%								
20	Salida	63	31.03%	64	31.01%	50	26.60%	49	31.21%	53	33.76%
21	Detalle de Salida	71	34.88%	60	29.82%	58	30.85%	40	25.48%	47	29.94%
22	Solicitud de Estado de Cuenta	13	6.40%	15	7.96%	19	10.11%	22	14.01%	8	5.10%
23	Solicitud PASIVO	6	2.95%	8	3.88%	7	3.72%	0	0.00%	1	0.64%
24	RODOLFO PEYD	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
25	Casos de Trabajo	38	18.72%	47	23.38%	46	24.47%	38	24.26%	41	26.11%
26	Canciones	2	0.99%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
27	Cambio de Formato	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
28	Status Cuenta Nueva	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
29	Información de Puntos	2	0.99%	2	1.00%	5	2.62%	7	4.46%	2	1.27%
30	Activación Tarjeta	6	2.94%	2	1.00%	3	1.60%	1	0.64%	3	1.91%
31	Promo 1 (Cero Comisiones)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
32	Promo 2 (Tarifa Semanal)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
33	Promo 3 (Tarifa Multirran)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	Total Clasificación	203	100.00%	201	100.00%	188	100.00%	157	100.00%	157	100.00%
Total Clasificación Vs. Total Llamadas Patriomiales		79.92%		87.01%		88.26%		87.71%		85.33%	
Total Clasificación		203		201		188		157		157	
Total Llamadas Patriomiales		254		231		213		178		184	

Clasificación de Llamadas Grupo ELECTRON

Código	Concepto	24-Ago-98		26-Ago-98		28-Ago-98		27-Ago-98		28-Ago-98		29-Ago-98		30-Ago-98	
		Volumen	%	Volumen	%	Volumen	%								
40	Casos de Trabajo	103	23.00%	152	20.80%	144	21.30%	108	16.24%	118	15.53%	85	11.27%	14	1.84%
41	Detalle de Salida	309	68.11%	200	28.00%	264	38.01%	276	41.83%	290	37.80%	23	3.01%	7	0.92%
42	Cambio de Estado de Cuenta	189	42.00%	141	19.00%	136	19.71%	130	19.52%	132	17.40%	1	0.01%	0	0.00%
43	Solicitud de Estado de Cuenta	4	0.01%	5	0.01%	5	0.01%	5	0.01%	5	0.01%	0	0.00%	0	0.00%
44	RODOLFO PEYD	101	22.47%	100	13.71%	100	14.57%	141	21.11%	14	1.87%	4	0.53%	16	2.12%
45	Casos de Trabajo	10	2.22%	9	1.24%	10	1.47%	14	2.11%	14	1.87%	4	0.53%	0	0.00%
46	Canciones	5	1.11%	5	0.68%	4	0.59%	2	0.30%	2	0.27%	0	0.00%	0	0.00%
	Total Clasificación	447	100.00%	426	100.00%	428	100.00%	405	100.00%	405	100.00%	140	33.53%	37	8.68%
Total Clasificación Vs. Total Llamadas Electron		63.93%		66.81%		81.95%		64.94%		67.56%		33.23%		41.11%	
Total Clasificación		447		426		428		405		405		140		37	
Total Llamadas Electron		700		638		510		624		599		420		90	

N°	Nombre	Calificación
1	JUAN JOSE GARCIA	3.33
2	JUAN MONTERO	5.00
3	GABRIELA RUIZ	0.00
4	GABRIELA SALAZAR	5.56
5	ALAIN SOLIS	7.40
6	ALEJANDRA VEGA	6.00
7	SONIA GOMEZ	5.50
8	LAURA GARCIA	7.17
9	KARINA EVENZ	5.67

Concepto	Calificación
Necesidades del Banco	3.35
Duración Debida de la Llamada	6.72
Necesidades del Cliente	6.07
Cortesía y Protocolo	6.40

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

DEL 17 DE AGOSTO AL 4 DE SEPTIEMBRE

La segunda administración que empezó a principios de 1997 estuvo a cargo del Licenciado Alejandro Pineda y tenía como Subdirectores al Ingeniero Gonzalo Palacios y a la Licenciada Socorro Huerta, el día de hoy los dos subdirectores ocupan puestos de dirección.

Durante esta administración surgió el problema en el cual muchos integrantes originales fueron despedidos y los reemplazos tuvieron poca capacitación dentro del mismo edificio o sea que no tuvieron la misma preparación que las personas que entraron cuando se creó este departamento.

Aún así el departamento marchaba muy bien ya que la administración maneja muy bien el problema.

En esta etapa se integro a la medición varios tableros, colocados estratégicamente en todo el departamento para que todos los equipos pudieran verlo donde te informaba el total de agentes conectados, los clientes en espera, el porcentaje de abandono es decir llamadas en espera que no fueron atendidas. En total son doce tableros que están distribuidos estratégicamente de forma que todo el personal lo pueda observar.

También cada mes monitoreará un despacho contratado dando una calificación al equipo, esto se hacía de tal forma que el despacho escogía al azar

unas cuentas o llamadas que fueron atendidas por el equipo y también te mandaban una carta de amonestación si la carta no pasaba de seis puntos.

También se integra un nuevo sistema de computo para la atención al cliente donde antes de entrar al programa prácticamente metes seis claves que tienes que memorizar para entrar a este sistema.

Además con esto se creo una medición en donde se verificaba a que hora te conectabas cuantas veces te desconectabas y el tiempo que duraba la desconexión. También empezaron a calendarizar guardias las cuales no eran voluntarias sino obligatorias.

Todavía se tenía el concepto de Círculos de Calidad.

En la tercera administración el departamento se encuentra a cargo del Ingeniero Roberto Espinosa y la Subdirección esta a cargo de la Licenciada Roxana Pérez que anteriormente tenían a cargo el departamento de Envío y elaboración de plásticos el cual fue un gran problema para los clientes y el departamento de Servicio a Clientes durante las dos administraciones pasadas y aun no ha podido ser detenido el problema que se ha ido agrandando.

En este periodo además de todas las mediciones ya establecidas se agregó también el monitoreo de los mismos compañeros y de los supervisores es decir aparte de la labor del área de monitoreo y el despacho externo contrato se agregan esos dos monitores. Y cuando se hace esto no hay una unificación de criterios.

Las llamadas telefónicas están muy restringidas porque si te paras o te mueves de tu lugar inmediatamente el supervisor te cuestionaba.

También te mandan una carta de amonestación si se registraba que había mas de ocho desconexiones al día dentro de tu horario laboral pero no les interesa si esa desconexión es por ir al baño o por atender las aclaraciones de clientes que llaman por el teléfono personal ya que estas aclaraciones son de clientes con problemas que necesitan mayor seguimiento y atención, por ir a recoger documentación que el cliente te lleva a tu lugar de trabajo es decir no lo envía por fax, por correo o por cualquier sucurisal, algunas veces también te interrumpe el supervisor para preguntarte el status de una aclaración y si tienes llamada en ese momento te amonestan a ti por hacer esperar al cliente.

Prácticamente conectaron a todos en el departamento y se creo un

departamento de aclaraciones es decir ya no se le da seguimiento en el mismo

equipo prácticamente le pierdes el proceso.

El tiempo extra ya no existe ya que mencionan que es tu obligación

quedarte a trabajar mas tiempo si tienes trabajo pendiente, haciendo a un lado el

contrato colectivo.

Se busca que tu duración de cada llamada sea máximo de tres minutos

cada una, esto es a veces imposible ya que dentro de la llamada, en esta

administración, el departamento pide como parámetros: Dar la bienvenida y dar tu

nombre confirmar el pedido, personalizar o sea llamarle al cliente por su nombre

por lo menos tres veces, checar dirección completa y teléfonos, hacer dos de tres

preguntas de seguridad, ya que le diste la respuesta a la petición del

tarjetahabiente, registrar en tu aparato de recepción del llamada el tipo de llamada

atendida luego preguntar si le ofrece algo mas y si es negativa te despides con una

frase amable y por ultimo registrar en la pantalla de tu terminal los comentarios

del cliente o cuando menos el tipo de llamada atendida.

Si no lo haces o te falta algún punto te baja muchísimo la calificación en

tus monitoreos y también te mandan una carta de amonestación.

Por lo regular en promedio las llamadas son de cinco a seis minutos y esto ha hecho que muchos integrantes no solucionen el problema en ese momento y el cliente tenga que llamar en promedio seis veces para poder resolverle el problema. Esto no es atender con calidad.

Se pretende que cada mes se tenga un abandono menor al 3% es decir que de cada cien llamadas recibidas solo tres no sean atendidas, por eso te piden que si llevas mas de diez minutos atendiéndole hay que pedirle al cliente que llame después y esto no es atenderle al cliente sino que lo haces llamar nuevamente y no le resuelves el problema sino hasta la quinta o sexta llamada. Inclusive muchos empleados para cumplir con los parámetros de productividad lo que hacen es decirle al cliente que no se tiene sistema y transfieren la llamada a otro compañero cuando detectan que la llamada tomara mucho tiempo darle una respuesta.

Esto le afecta al cliente en tiempo y dinero.

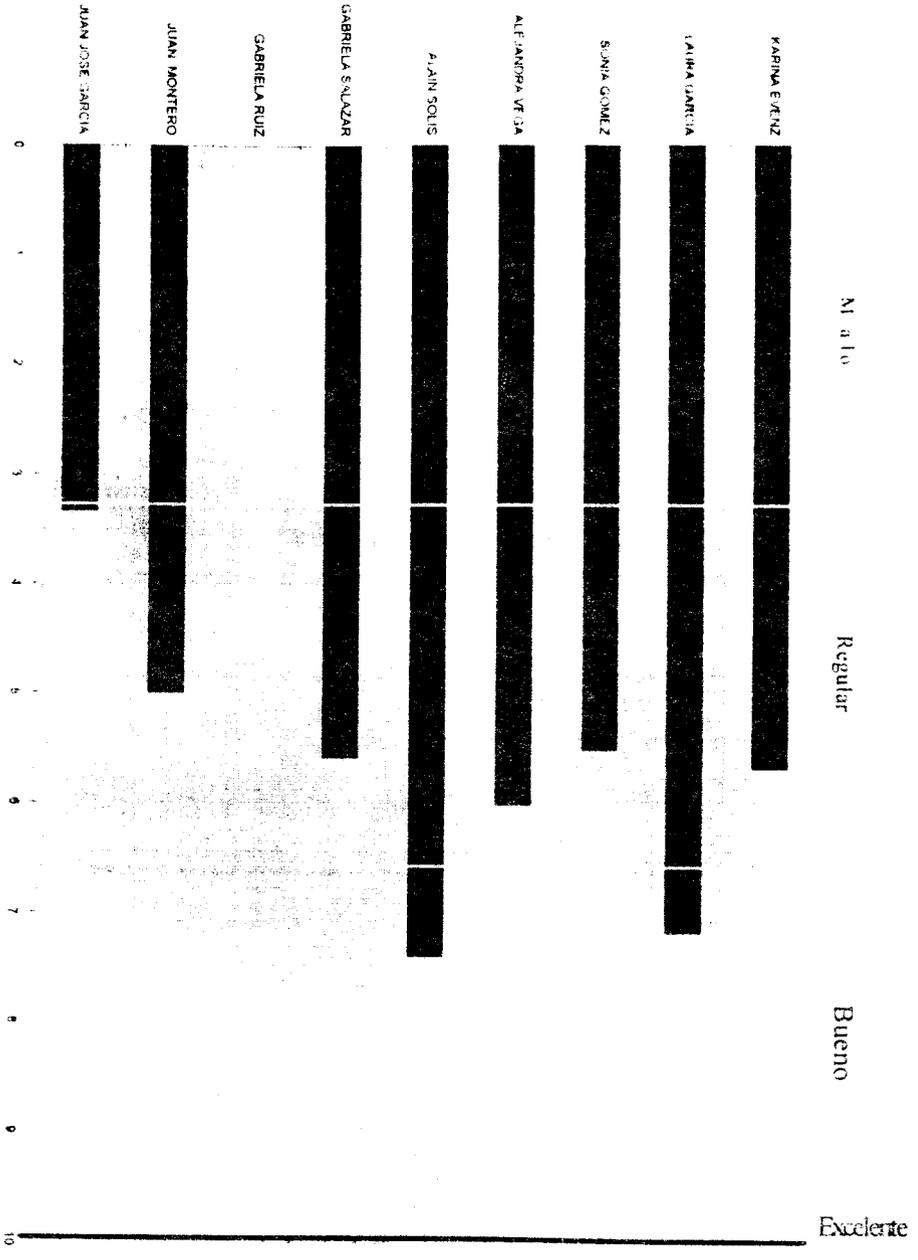
En esta administración se han registrado el mayor índice de incapacidades, así como el mayor registro de liquidaciones voluntarias, ya no hay incentivos económicos, a pesar de que hay mas gente conectada se reciben menos llamadas y debido a la estrategia menos clientes satisfechos.

La motivación ha bajado mucho y por lo mismo se registra en los empleados, en esta administración, la mayor emigración a otros departamentos aun con el mismo sueldo y trabajando más horas.

Además que ha bajado la productividad se ha registrado un gran número de quebrantos. En las administraciones anteriores si tenias un quebranto prácticamente estabas despedido porque son perdidas para el banco o deudas que tiene que absorber la empresa y en ésta administración cada semana hay un quebranto pero no es importante para los directivos en esta administración lo importante es contestar con los parámetros que se piden no tanto la respuesta o el procedimiento además que ya no se toma en cuenta al trabajador.

P.A.R.A.
PROGRAMA DE ADMINISTRACION
PARA EL RENDIMIENTO AVANZADO

Calificación por Representantes Telefónicos



CELULA : 40

OCCUPACION DE CELULA
 DOCUMENTO 17118

AGENCIAMIENTO DE CELULA

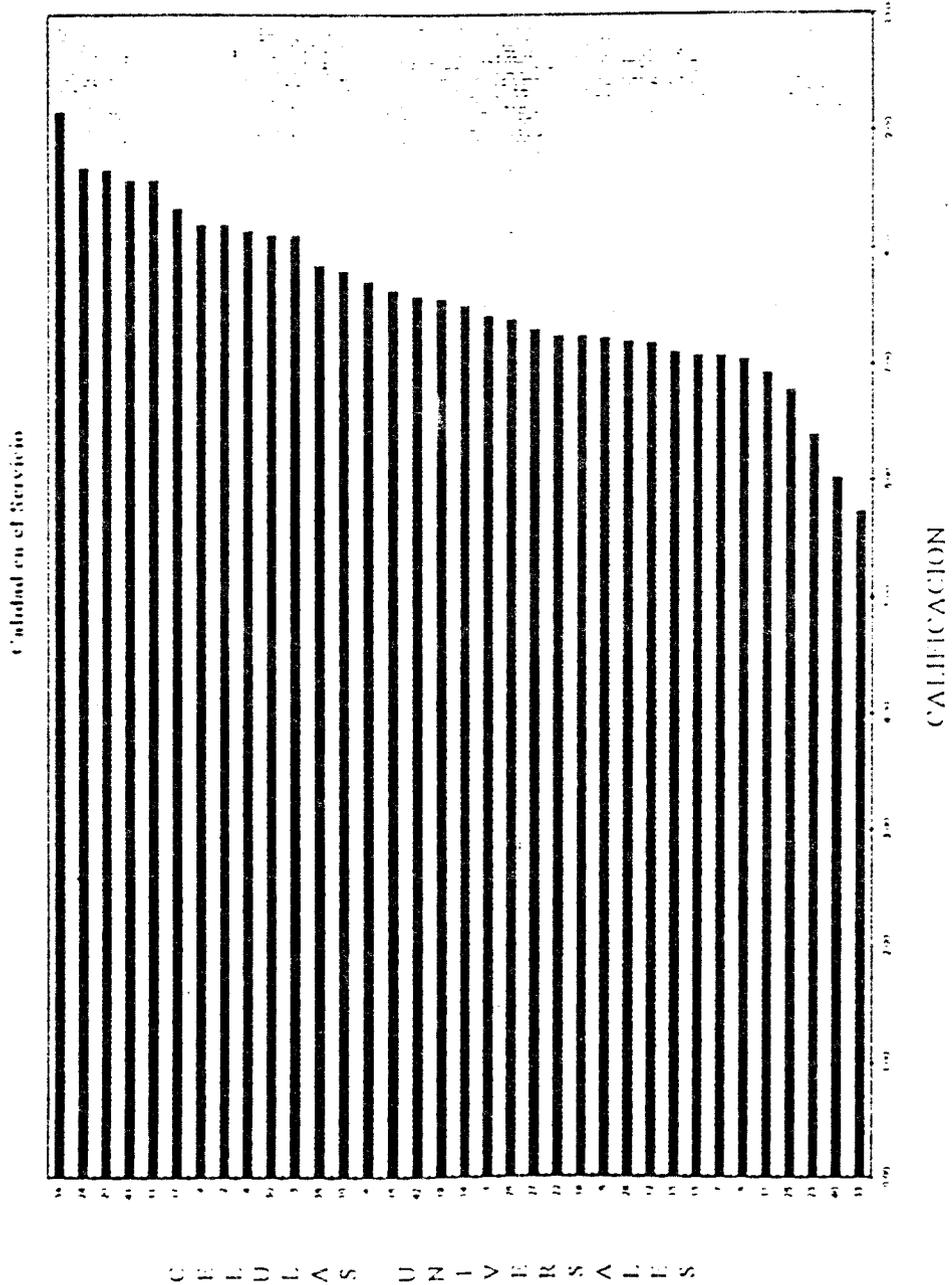
DEL 17 DE AGOSTO AL 4 DE SEPTIEMBRE



P.A.R.A.
PROGRAMA DE ADMINISTRACION
PARA EL RENDIMIENTO AVANZADO

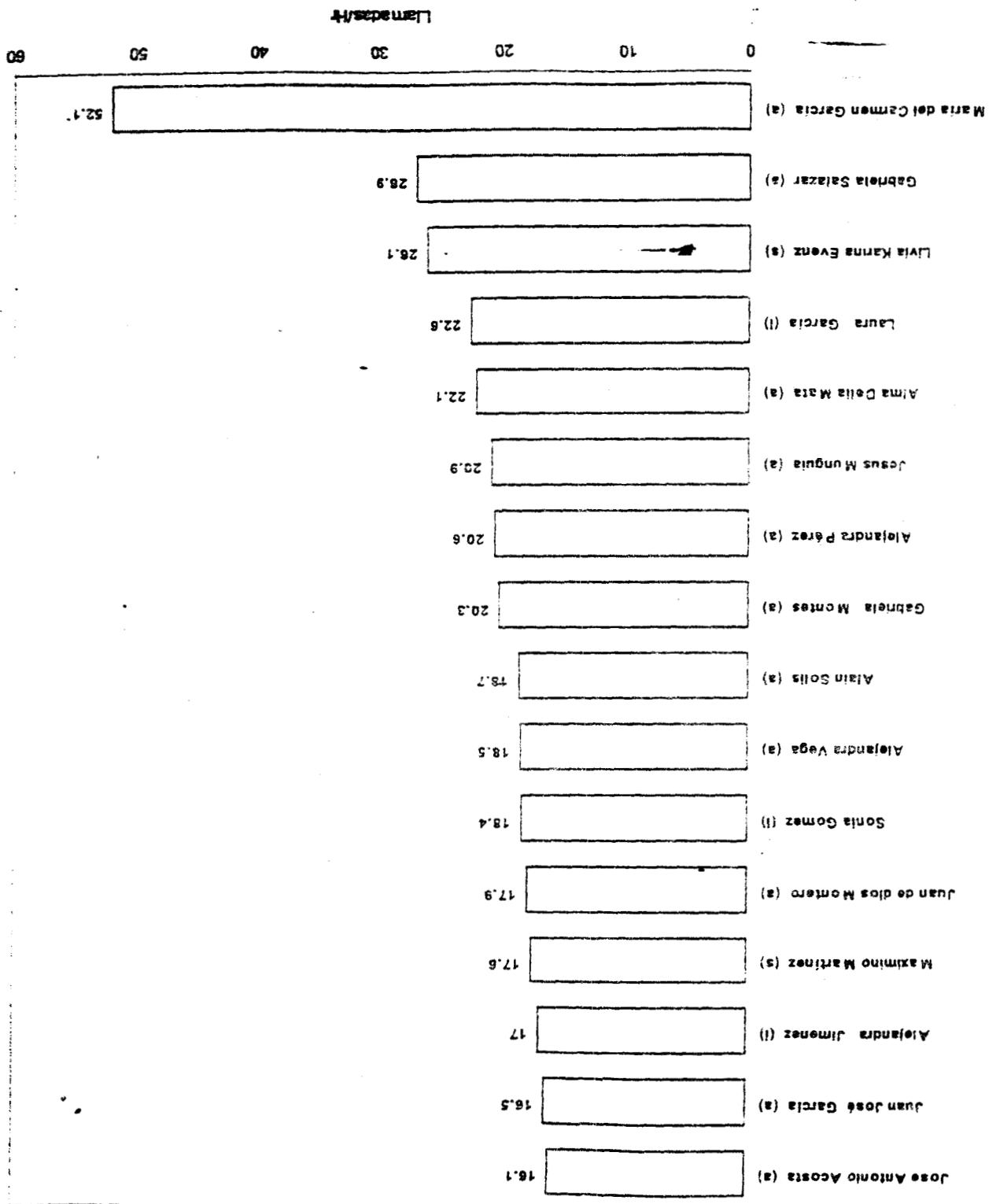
Coacheo
FYI

CALIFICACION DE CELULAS UNIVERSALES



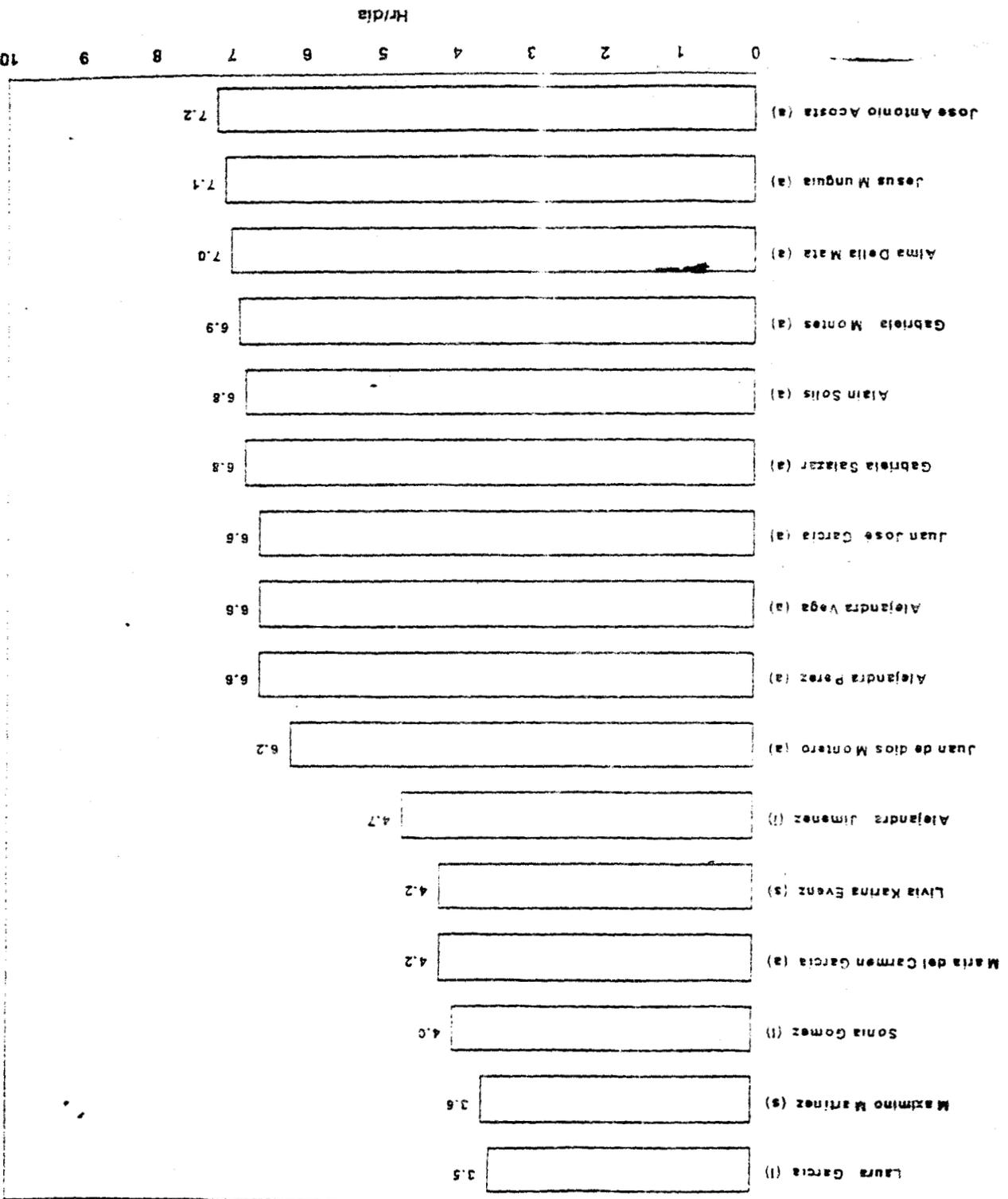
CALIFICACION TOTAL

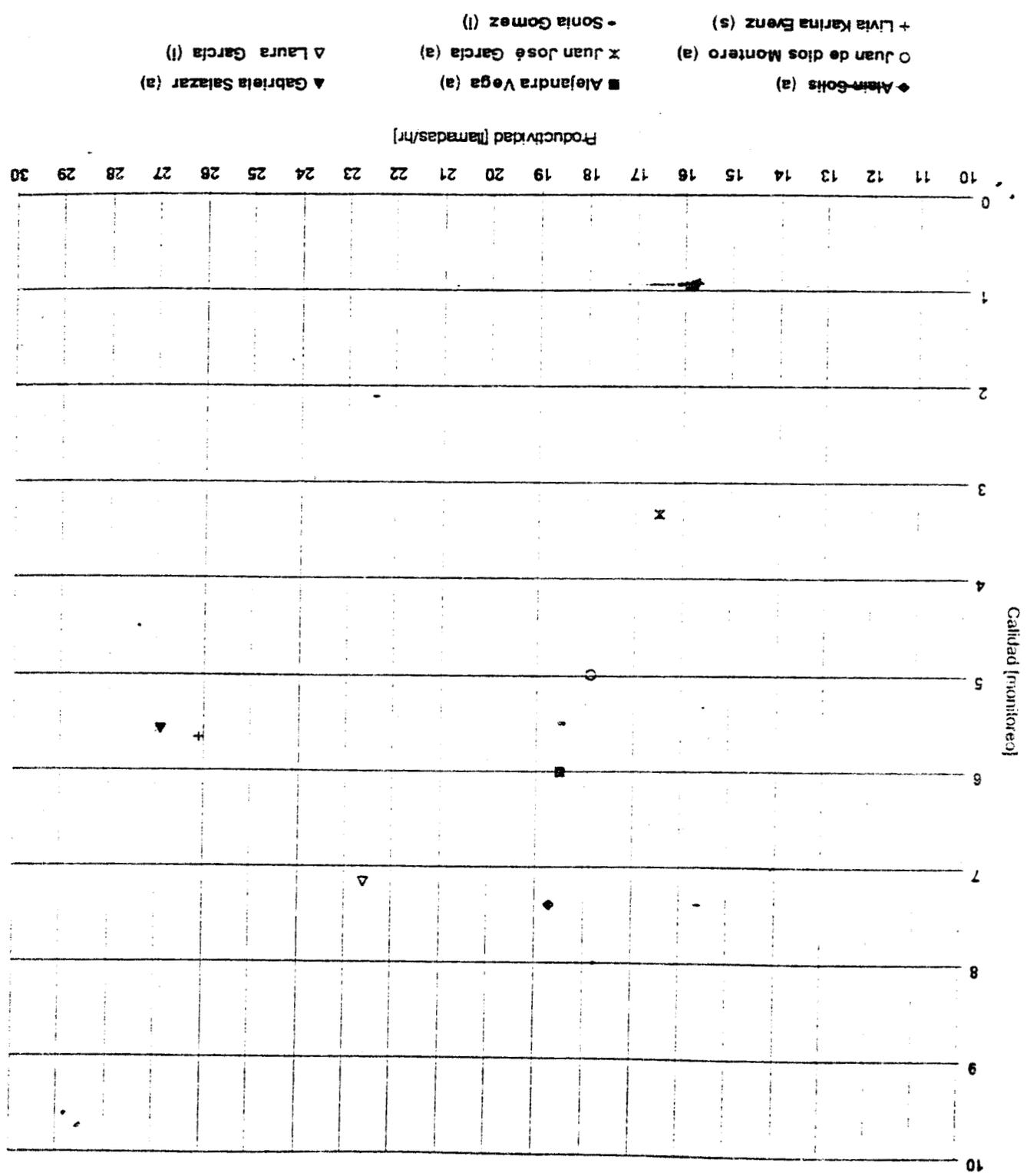
7.57



Servicio a Clientes
Productividad individual

Servicio a Clientes
Tiempo promedio firmado

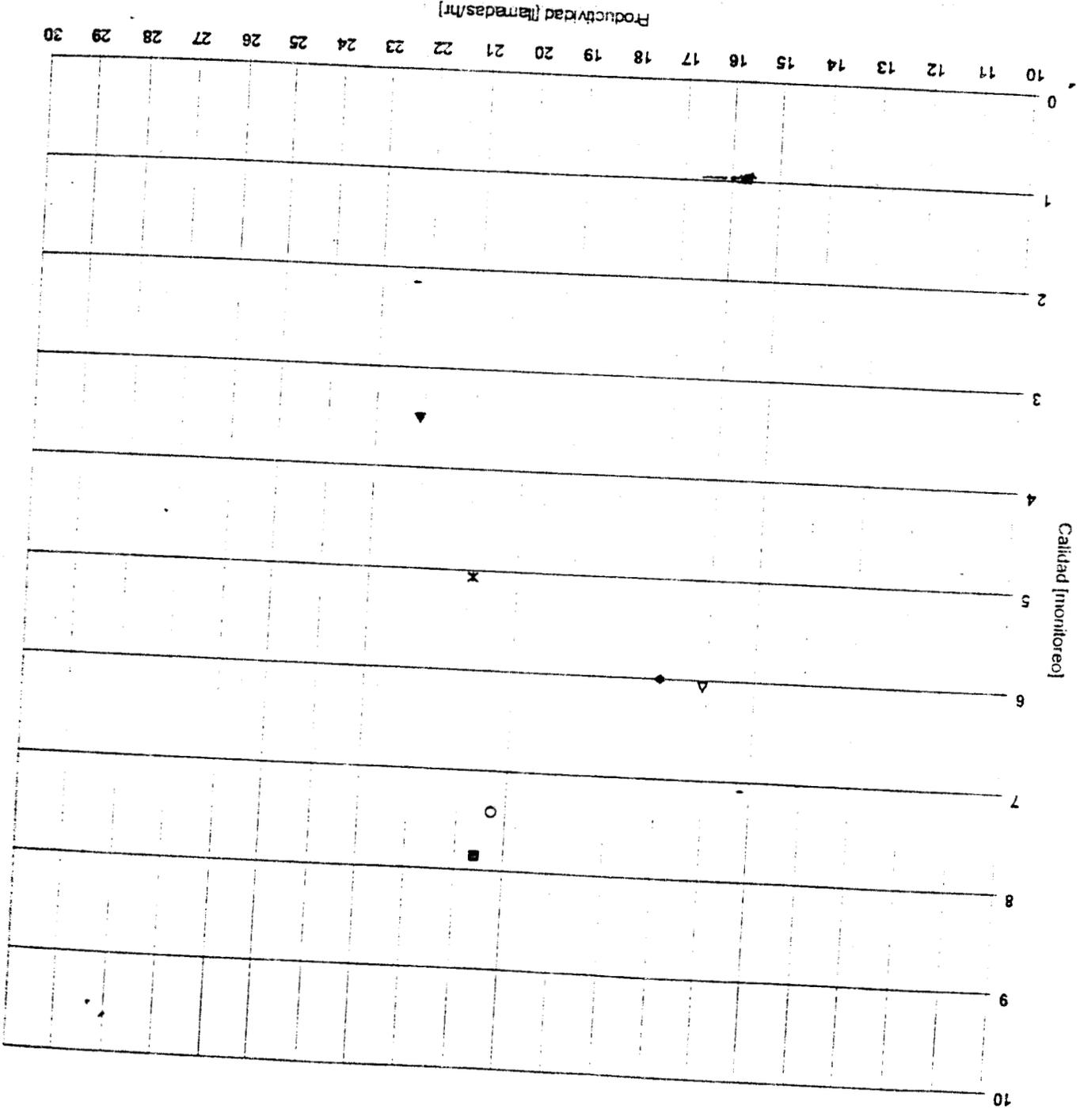




Servicio a Clientes

Calidad / Productividad

- ◆ Alejandra Jimenez (I)
- Gabriela Montes (a)
- + María del Carmen García (a)
- Alejandra Pérez (a)
- x Jesus Munguia (a)
- ▲ Alma Della Mata (a)
- △ Jose Antonio Acosta (a)

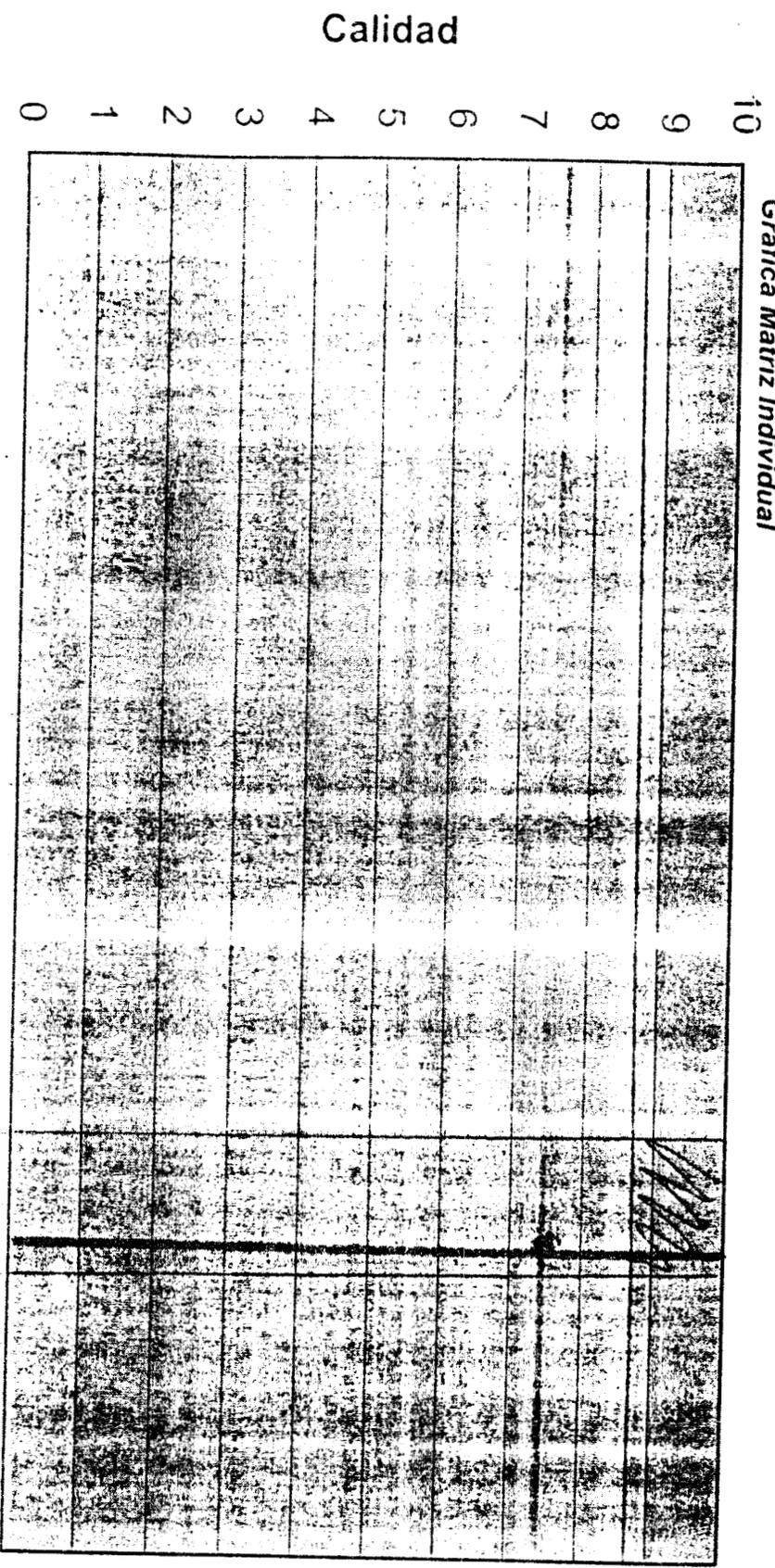


Servicio a Clientes Calidad / Productividad

Jessica Cea
Reporte al: 30-Ago-98
Celula. 19 Universal



Servicio a Clientes
Grafica Matriz Individual



Llamadas reales por hora

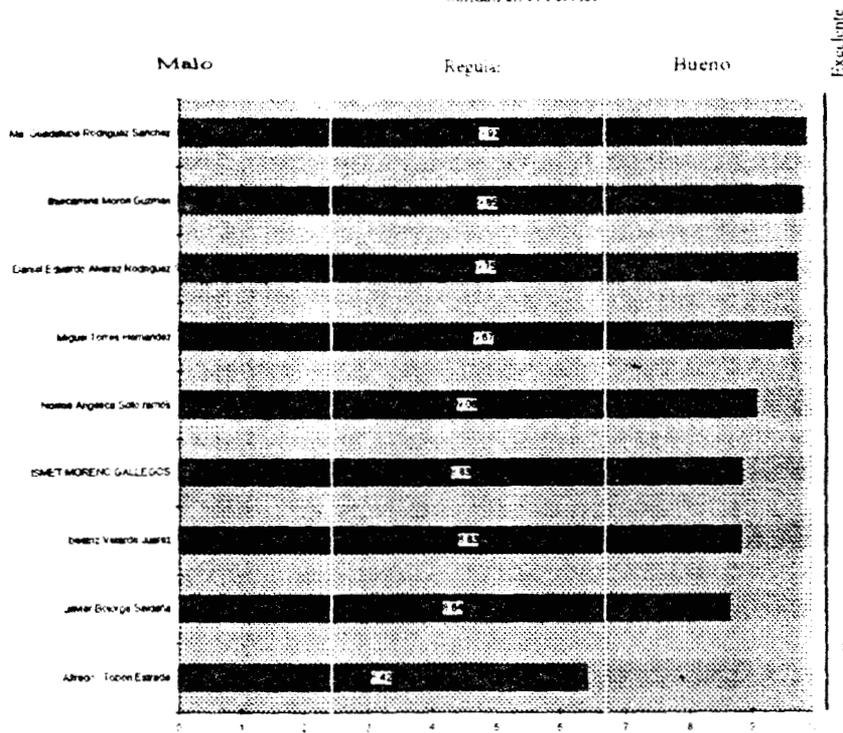


P.A.R.A.
PROGRAMA DE ADMINISTRACION
PARA EL RENDIMIENTO AVANZADO



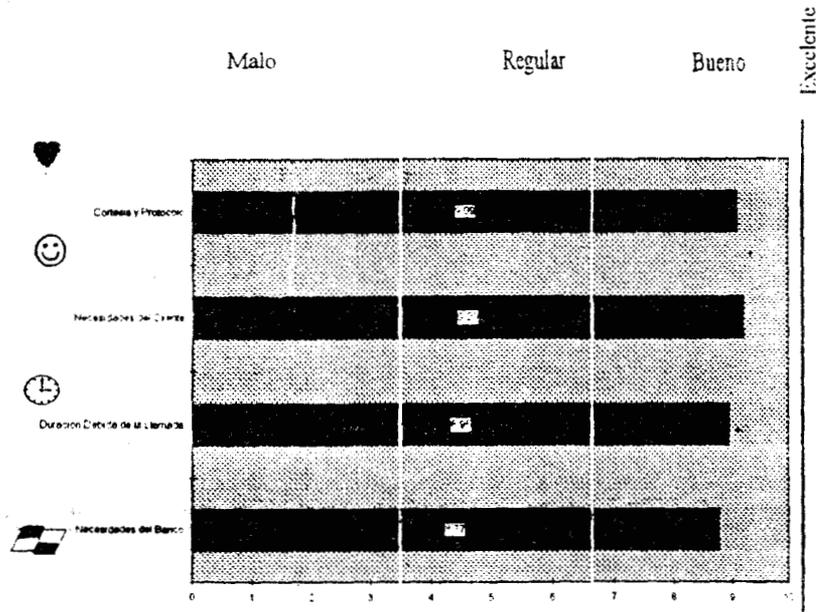
Calificación por Representantes Telefonicos

Calidad en el Servicio



Resultados por conceptos P.A.R.A.

Calidad en el Servicio



CELULA : 20

CALIF : 9.00

METODO

METODO

HIPOTESIS

La productividad, motivación y calidad de los empleados han bajado debido a tantos parámetros que se piden y a la excesiva medición que los directivos implementan sin tomar en cuenta que pueden afectar al empleado volviendo monótona su labor haciéndolos trabajar como maquinas

VARIABLE DEPENDIENTE

Es la implementación de conceptos y estrategias para mejoramiento de la productividad, la calidad y aumentar la motivación del personal que labora en ese departamento.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Que permitan, tanto los directivos como los empleados del Departamento de Servicio a Clientes, analizar conocer y mejorar los parámetros e instrumentos de medición de calidad y productividad para tener un buen ambiente laboral.

LIMITANTES

Es el miedo de los trabajadores a expresar el descontento que sienten al sentirse desmotivados y no poder desarrollar todas sus habilidades.

Además algunos trabajadores demuestran apatía y no les importa el encontrar una mejora en su productividad, calidad o ambiente laboral.

Otra limitante puede ser los obstáculos y la resistencia al cambio y a la crítica por parte de los altos directivos esto puede ocasionar que no se logre implementar el cuestionario a los sujetos de estudio y esto imposibilitaría poder hacer un análisis del problema o si acaso encontráramos una solución no lo tomen en cuenta.

SUJETOS

Los sujetos escogidos para la investigación son personas que laboran en el Departamento de Servicio a Clientes, son empleados que trabajan como asesores, integradores, solucionadores y supervisores.

La selección fue aleatoria no se escogió un número de personas, tampoco un perfil o sexo. La característica que tienen es que fueran personas que laboran en diferentes equipos y que tuvieran horarios, esto fue hecho para que se tuvieran diferentes perspectivas al contestar el cuestionario.

Se logró que 42 personas lograran contestar el cuestionario.

Una vez seleccionada la muestra, se dividió en grupos de 7 personas. El cuestionario fue aplicado en un salón aislado para evitar curiosos o distracciones de los encuestados con la vigilancia de una persona para evitar que entre ellos

tuvieran comunicación o comentarios que pudieran influenciar a la persona que estuvieran contestando el cuestionario.

Se aplicó el instrumento de estudio en tres días, cada día se encuestó a dos grupos y cada uno de los grupos tuvo treinta minutos para contestar el cuestionario.

Con esto se procura que los sujetos escogidos para realizar el trabajo de investigación tuvieran una asignación equivalente y las mismas condiciones tanto ambientales como el tiempo para responder el cuestionario.

Se tuvo que eliminar a 8 sujetos que eran candidatos para aplicarles el cuestionario porque acababan de tener algún problema con un cliente y se encontraban un poco alterados. Se tomó la decisión porque su estado anímico podía influenciar y manipular sus respuestas.

INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó para realizar la investigación es un cuestionario donde se contienen 66 preguntas con respuesta de opción. Las respuestas son:

1. - Siempre
2. - Casi siempre
3. - Frecuentemente
4. - En ocasiones
5. - Nunca

Cada respuesta es colocada en el orden y valor anteriormente descrito, el cual no se anoto en el cuestionario que se les daba sólo es para poder implementar el estudio estadístico es decir es información que sólo manejan los encuestadores.

El cuestionario al principio pide anotar el nombre, así como su edad y sexo.

Las instrucciones para contestar fueron simples. Antes de empezar a contestarlo se les menciono que respondieran con toda sinceridad, que leyeran cuidadosamente cada pregunta antes de contestar y que no hubiera comunicación entre ellos para evitar la influencia y contestaran con seriedad.

El cuestionario tiene preguntas con escala es decir responde el individuo expresando grados de acuerdo o desacuerdo, las preguntas tienen opciones fijas.

Se evita utilizar preguntas que tengan más de una idea a la que se puede reaccionar.

En ningún momento se insinúa alguna respuesta además las preguntas no requieren, para su contestación, de conocimientos e información que el entrevistado no conozca.

Se aplico el siguiente cuestionario:

NOMBRE _____

EDAD _____ SEXO _____

1.- La comunicación con tu supervisor es buena.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

2.- La comunicación con tus compañeros es buena.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

3.- La comunicación con tu subdirector es buena.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

4.- La comunicación con tu director es buena.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

5.- Tu lugar de trabajo siempre esta aseado.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

6.- Tu lugar de trabajo esta bien alumbrado.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

7.- Llegas a tiempo a trabajar.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

8.- Te gustaría tener música en tu área de trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

9.- Al termino de tus labores es fácil trasladarte a tu escuela, casa, etc.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

10.- Interfieren tus actividades extralaborales en tu desempeño.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

11.- Se puede usar el teléfono en cualquier momento.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

12.- El aire acondicionado esta prendido a un buen nivel.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

13.- Te gusta trabajar en equipo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

14.- Te es fácil en tender los conceptos de Círculos de Calidad.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

15.- Para trabajar necesitas que te presionen.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

16.- Han servido las mediciones para aumentar la productividad.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

17.- Cuando le pides ayuda a tu supervisor te ayuda.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

18.- Ofreces apoyo para las guardias que ofrecen.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

19.- Es cierto que las guardias son voluntarias.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

20.- Te has quedado a trabajar tiempo extra.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

21.- Es voluntario cubrir tiempo extra.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

22.- Te piden tu opinión en las decisiones para resolver problemas.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

23.- Te han dado la capacitación que necesitas para realizar tu trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

24.- Se te permite cambio de horario.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

25.- Se te permite un cambio de departamento.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

26.- Es fácil el sistema de computo que ocupas en tu trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

27.- Has faltado a laborar.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

28.- Te has incapacitado.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

29.- Es retribuyente el sueldo que se otorga por tu trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

30.- Es fácil con tanta medición hacer tu trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

31.- Tu tiempo de retroalimentación es bueno.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

32.- Tu supervisor es lo bastante capaz para resolver tus dudas.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

33.- Te han ofrecido un cambio de horario.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

34.- Te han ofrecido un cambio de departamento.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

35.- Cumples las promesas de aclaración hacia los clientes.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

36.- Los otros departamentos te ayudan a cumplir lo prometido.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

37.- Has tenido altercados con tus compañeros.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

38.- Has tenido altercados con tus supervisores.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

39.- Se te facilita aprender de memoria tantas claves para acceder al departamento y al sistema.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

40.- Estas de acuerdo con la forma de calificar los monitoreos que se realizan.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

41.- Se te ha proporcionado las herramientas necesarias para trabajar.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

42.- En comparación con los sueldos de otros bancos piensas que el pago que recibes es mayor.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

43.- Tu sueldo alcanza para cubrir tus necesidades.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

44.- El ambiente laboral es agradable.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

45.- Es fácil llegar a tu lugar de trabajo, desde tu casa.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

46.- Crees que las sanciones son justas por los errores que cometes

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

47.- Cuando has cometido errores te han pedido explicación antes de tomar una acción.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

48.- Cuando has cumplido los parámetros que se te piden se te ha felicitado.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

49.- El tomar alimentos en tu lugar de trabajo afecta tu desempeño.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

50.- Se te paga tu tiempo extra a tiempo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

51.- Te gusta tu trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

52.- Puedes recibir llamadas por el teléfono personal.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

53.- Se te avisa con anticipación las promociones y cambios en el sistema.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

54.- Es poca la carga de trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

55.- Conoces cada uno de los parámetros de productividad que se te piden.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

56.- Entiendes cada uno de los parámetros de productividad que se te piden.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

57.- Estas de acuerdo con cada uno de los parámetros de productividad que se te piden.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

58.- Cumples con los parámetros.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

59.- Cuando has solicitado laguna prestación al banco se te ha negado.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

60.- Rechazarías un cambio de área aun ganando el mismo sueldo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

61.- El departamento te otorga la papelería que necesitas.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

62.- Los cambios de área se da a la persona que lo merece.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

63.- Los clientes respetan tu trabajo.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

64.- Se te permite ir al baño.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

65.- Respetan tu horario de comida.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

66.- El banco es fiel a sus empleados.

Siempre () Casi siempre () Frecuentemente () En ocasiones () Nunca ()

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En la escala, los resultados no salen significativos y esto está en función a que, todas las preguntas se cargan a los valores negativos de la escala no permitiendo encontrar direccionalidad congruente con la medición escalar.

Con un nivel de significancia de alfa igual a .05, sólo se interpretan las preguntas: 3, 4, 5, 33, 34, 48, 63, 65 y 66, por estar separadas del valor central como media supuesta, significativamente cargada hacia los aspectos negativos de la escala de grupo total.

Se deduce que la comunicación no es buena con el subdirector ni con el director.

El área de trabajo siempre está sucia.

Nunca se ha ofrecido un cambio de horario ni de departamento.

Nunca se ha felicitado al personal por haber cumplido los parámetros que se le asignan.

Los clientes no valoran el trabajo.

Los empleados perciben que el Banco no es fiel a sus trabajadores.

Y no se respeta el horario asignado para la comida así, como no se les permite desconectarse del sistema telefónico para cumplir sus necesidades fisiológicas

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La actividad bancaria de nuestro país atraviesa por un momento difícil que obliga a todas las instituciones a buscar la optimización de sus recursos.

Uno de los recursos es el humano, que es el elemento más importante de una empresa, el cual debe ser estimulado para que alcance sus propios objetivos y por lo tanto el de la empresa.

En este mundo tan agresivo y demandante es necesario que se compita con las empresas con mayor fuerza y agresividad generando los productos o servicios que el cliente necesita y exige.

Los centros telefónicos son instrumentos que pueden cumplir con las exigencias de nuestros clientes porque reducen el tiempo y espacio.

Sólo se logrará, si se mejora el rendimiento del personal telefónico, es decir, que alcance su productividad y lo realice con calidad.

El empleado tiene influencia de su estado interno y de su entorno exterior; es por eso que se necesita estimular su comportamiento para que su desempeño no disminuya y pueda desarrollarse laboralmente para que la empresa aproveche todas sus cualidades.

Un sistema de medición debe identificar puntos de oportunidad y mejora, pero cuando se utiliza como un método para establecer sanciones obstaculiza el desarrollo laboral y personal.

Es cierto que al trabajador mexicano le falta mucha cultura laboral para aceptar los sistemas de medición, los círculos de calidad, las mejoras continuas, la calidad total. Pero es tarea de los superiores fomentar estas filosofías, adecuadas a la estructura organizacional mexicana exitosa, para que el trabajador se identifique, coopere y se comprometa en contribuir al logro de los objetivos del modelo estratégico deseado de cada empresa.

Una vez que los directivos logren que el empleado tenga bien entendidos los conceptos de las filosofías organizacionales, logrará que los resultados se vean reflejados en la satisfacción del cliente.

Cuando al empleado no se le dan las herramientas necesarias y por el contrario se le obstaculiza en su desarrollo laboral, con tanta medición que no es bien manejada por parte de los directivos, baja su motivación y por consiguiente su productividad y calidad.

En los centros telefónicos es necesario que el trabajador esté bien motivado ya que este trabajo es muy estresante y cansado y si no se toma en cuenta el estado emocional del trabajador poco a poco bajara su rendimiento.

En resumen un sistema de medida de resultados debe tener las siguientes funciones:

A) Motivar a los miembros de la organización a alcanzar los objetivos que se le han fijado, y en consecuencia, posibilitar el que toda la organización alcance su objetivo.

B) Mejorar los resultados de cada uno de los miembros del equipo, departamento o empresa.

C) Mejorar la base de la medida de resultados modificando los estándares incorrectos y advirtiendo a los dirigentes de la necesidad de cambiar los planes o presupuestos.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar C.(1999): Año de Retos. Publicación *Mundo Bancomer*. Año 10, Número 139 pp. 1-2.
- Anda C. (1995): **Administración y calidad**. México: Limusa.
- Castañó S.(1998): Breve historia de Bancomer. Publicación *Mundo Bancomer*. Año 9 Número 129 pp. 7-11.
- Chavez ,L. (1998): La banca y el año 2000. Publicación *Mundo Bancomer*. Año 9 Número 127 pp. 6.
- Cordero, P. (1999): Noticias para mejorar. *Rev. Continua*. Año 1 número 3.
- García, J. (1986): **Administración**. México: S.E.P.
- McGregor, D. (1981): **El administrador profesional**. México: Diana.
- Munich, L. (1984): **Fundamentos de la administración**. México: Trillas.
- Paniagua, (1983): **Orígenes y perspectivas de la administración**. México: Trillas.
- Reyes, A. (1990): **Administración de empresas**. México: Trillas.
- Robson, M. (1995): **Círculos de calidad**. México: Ventura.
- Rodríguez, J. (1998): Reuniones interacción empresas sindicato. *Rev. Painani*. Número 114 pp. 13-17.
- Rosado M.(1998): Estadística aplicada. Manuscrito inédito. México.
- Rosado M.(1998): Metodología de investigación manuscrita. Manuscrito inédito. México.
- Rosado M. (1998): Métodos e instrumentos de recopilación de información. Manuscrito inédito. México.