

UNIVERSIDAD DE SONORA

**DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
AGROPECUARIAS**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
SOCIALES**



**ESTUDIO COMPARATIVO
DE BUENAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DE BANCO AZTECA EN LA
SUCURSAL 8460 DE NOGALES, SONORA**

DISERTACION

Presentada para obtener el grado de Licenciatura
en Negocios y Comercio Internacionales

ANGELICA YUDITH RUIZ RIOS

Nogales, Sonora

Marzo, 2010

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Dedicatorias

Mi disertación la dedico con todo mi amor y cariño. Primero que nada a ti DIOS por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me ha enseñado a valorarlo más cada día.

A mi hija NAYDELIN que es el pilar y motor de mi vida y que por ella estoy aquí sobresaliendo, gracias princesa por darme esas fuerzas para salir adelante te amo.

A mi madre Rosario por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te quiero mucho!

A mi esposo Roberto por ver confiado en mí y verme apoyado al máximo en esos momentos difíciles, tu siempre has estado ahí con todo tu amor y paciencia y por muchas cosas más te agradezco de todo corazón que estés en estos momentos a mi lado, te amo mi amor.

A mi familia por ver creído en mí, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y comprensión.

A mis hermanos Sergio y Anahi por estar conmigo siempre los quiero mucho y gracias por su apoyo.

A los maestros, Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a mi directora: Cecilia Encinas Orozco por haber guiado el desarrollo de este trabajo y

llegar a la culminación del mismo, a los maestros Samuel González López y Lázaro Velázquez Alapisco por su apoyo ofrecido como asesores en los momentos difíciles en este trabajo.

A mis compañeros y amigos que estuvieron conmigo en este proceso a Sara, Cindy, Gilberto, Oscar, Alejandro. “llegamos a la meta”.

Resumen

En Banco Azteca las políticas Institucionales son un instrumento que favorece a la empresa al logro de los objetivos por lo tanto, deben de existir las buenas prácticas administrativas, ya que, en la sucursal 8460 en Nogales, Sonora en la que se llevó a cabo el estudio, las buenas prácticas administrativas se basa en: comunicación, cultura, planeación, y capacitación dentro de la organización.

Y para poder llegar a obtener resultados acerca de este fenómeno, se optó por hacer dos entrevistas las cuales fueron aplicadas al gerente de la sucursal y al gerente de recursos humanos ya que tienen alto rango de jerarquización dentro de la empresa; y se aplicó una encuesta con escala de Likert para los ejecutivos de la sucursal.

Los resultados arrojaron que la comunicación de Banco Azteca es la base principal para el logro de objetivos sin embargo, la relación de niveles gerenciales no es democrática y las políticas institucionales se llevan a cabo pero no se comprenden. La cultura de Banco Azteca se basa directamente en el ambiente laboral de los empleados.

Abstract

In Aztec Bank, institutional policies are an instrument that helps the company to achieve the objectives therefore good administrative practices must exist since in bank branch 8460 in Nogales, where this study was taken, good administrative practices are based on: communication, culture, planning and training inside the company.

In order to obtain results about this phenomenon, it was carried out two interviews, these interviews were submitted to the Branch Manager and Human Resources Manager due to they have senior rank inside the company; one survey was applied to the branch executives, this was a likert survey.

The results showed that communication in Aztec Bank is the main base to achieve the objectives however, the relation of levels of management is not democratic and the institutional policies are carried out, but they are not being understood.

Aztec Bank Culture is based directly on the work environment for employees.

Índice	Página
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Objetivos planteados	6
1.4. Justificación	6
1.5. Limitaciones	8
2. Estudio Comparativo de Buenas Prácticas Administrativas de Banco Azteca en la Sucursal 8460 de Nogales, Sonora	
2.1. Contextualización	10
2.1.1. Banco Azteca, antecedentes y singularidades	10
2.1.2. Misión, visión y objetivos de Banco Azteca	12
2.1.3. Organigrama general de grupo Salinas “Banco Azteca”	14
2.1.4. Organigrama específico de grupo Salinas “Banco azteca”	15
2.2. Diagnóstico de la temática estudiada	
2.2.1. Metodología	16
2.2.1.1. Entrevistas a puestos directivos de Banco Azteca	17
2.2.1.2. Encuestas aplicadas a ejecutivos de Banco Azteca Sucursal 8460 para identificar las Buenas	

Prácticas Administrativas	18
2.2.2. Análisis e interpretación de resultados de entrevistas	20
2.2.3. Análisis e interpretación de resultados de encuestas	24
2.2.4. Tabulación y gráficas de las encuestas de los Ejecutivos	29
2.3. Propuesta que se realiza desde la disciplina o profesión	
2.3.1. Marco conceptual	31
2.3.2. Marco teórico	33
2.3.3. ¿Qué son las buenas prácticas y para qué sirven?	38
2.3.4. Niveles de buenas prácticas	39
2.3.5. Criterios para determinar qué hace que una práctica sea "buena"	40
3. Conclusiones	
Conclusión general	42
Referencia Bibliográfica	45
ANEXOS	46

1. Introducción

Se entiende por intermediación bancaria el proceso por el cual una empresa o varias se especializan en captar depósitos del público para proceder a prestarlos. Hasta 1864 no había en México banca según el concepto anterior, aunque si operaciones de crédito. La banca en la historia de México se inicia en 1864, a partir del establecimiento en la Ciudad de México de la sucursal de un banco británico: The Bank of London. (Beltrán, 1990, pág. 7).

El sistema financiero en México está en un proceso de reestructuración que se inicio hacia mediados de los ochentas y se agudiza hacia fines de los noventa con el quiebre del sistema financiero de México (FOBAPROA, “arbolitos” cajas de ahorro, los Salinas, los Serra Puche, Blanco, Mancera, Ortiz y otros funcionarios, se han coludido para consumir esta gran maniobra, que les quita a los mexicanos el mínimo bienestar alcanzado lentamente durante 50 años, y regresa al pueblo a niveles de miseria). El FOBAPROA se inscribe en la estrategia mercado por el Tratado de Libre Comercio, y este acontecimiento fue una de las estrategias para que los bancos pequeños se formarán y llevarán a cabo su proceso ya que fue negociado con sumisión por los representantes mexicanos y se inscribe en el proceso global de dominación que los Estados Unidos y sus grandes empresas le están imponiendo al mundo. Lejos de aprovechar las ventajas del TLC, este se ha utilizado para hundir la economía nacional. La más importante contribución para la comprensión del capitalismo mundial, se da en torno al desarrollo de la competencia. Mientras más grande sea la competencia, menor será la ganancia. (Beltrán, 1990, pág. 1).

En este contexto de crisis financieras de las cajas de ahorro, del efecto “arbolito”, etc. los clientes potenciales del sistema financiero se vieron envueltos en un shock de incertidumbre que les llevo a no invertir los ahorros en el sistema tradicional. Paralelamente a dicho proceso contingente, se genera una estrategia novedosa de captación de clientes para el sistema financiero, liderada por nuevos bancos pequeños, ágiles y con un mercado cautivo. La característica de estos bancos pequeños, es que se originan con un sistema novedoso de buenas prácticas en su administración y organización, sobre todo en economías en crisis, como es el caso de América latina, La India, Asia, entre otros países. Las buenas prácticas de éstos bancos están asociados a otros giros productivos, por ejemplo banco azteca con la tienda de línea blanca Elektra y con los proveedores de telas y ropa Milano y la tienda García; otro ejemplo es Banco-FAMSA, que opera con FAMSA-Tienda; entre otros. Ésta banca “pequeña” opera como intermediarios financieros, banco de ahorro entre otras características sui generis de buenas prácticas que describiremos más adelante.

1.1. Antecedentes

El sistema financiero, en particular, llegó a ser uno de los más sólidos de Latinoamérica, Chile. Con posterioridad a la crisis detonada por la devaluación mexicana de 1994 (Tequila) la intensificación de la regulación prudencial del Banco Central, junto con la respuesta positiva dada por las entidades financieras, se tradujeron en un sistema financiero con normas más estrictas que las recomendadas por el primer Acuerdo de Basilea, con exigencias superiores de capital y grandes segmentos del sistema sobrecapitalizados, con niveles de liquidez preventivos superiores prácticamente a cualquier sistema financiero emergente, con una notable mejora en la administración de riesgos, con normas crediticias del Banco Central muy estrictas, con un avance notorio de la bancarización de sectores distintos al ya bancarizado y con una creciente difusión del crédito, hasta llegar a volúmenes importantes de crédito hipotecario a largo plazo y a tasas de interés comparativamente bajas para cualquier estándar internacional. (Piekarz, 2003, pág.2).

Ahora el sistema financiero está descapitalizado, debe \$ 18.5 MM de asistencia financiera al Banco Central y su liquidez es débil, 60 % de sus activos son créditos contra un sector público que se encuentra en default, el público ahorrista mantiene una visible aversión a los bancos y el crédito al sector privado ha sido destruido. (Piekarz, 2003, pág. 4).

Una buena práctica puede ser definida como cualquier experiencia que, en su totalidad o en parte, funciona para combatir el trabajo de una organización en las

cuales pueden tener implicaciones para las prácticas dentro de las empresas a cualquiera de los niveles en algún contexto o situación.

Las buenas prácticas pueden ser utilizadas para estimular la reflexión y para sugerir ideas. Las buenas prácticas no pueden ni deben ser copiadas de una situación a otra. Los contextos de aplicación son siempre diferentes e incluso las intervenciones más exitosas tienen dificultades para “viajar” de un sitio a otro. Sin embargo, por lo menos pueden proporcionar alimento para la reflexión e ideas sobre adaptaciones posibles. Cuanto más se haya aplicado una aproximación similar y cuanto más se haya demostrado que funciona en entornos múltiples y diferentes, más probable es que también pueda ser utilizada de alguna manera en un contexto diferente.

1.2.- Planteamiento del Problema

El cumplimiento de políticas institucionales es muy importante en toda empresa para llevar a cabo sus objetivos. Una cosa que descubrimos desde muy temprano en la vida es que la gente no le gusta que se le obligue o que la dominen otras personas, no le gusta que se le diga que haga algo y tampoco le gusta que se le supervise. A algunas personas ni siquiera les gusta que se le pida que hagan algo. (McQuaig, 1985, pág.15).

El Sistema financiero según diversos autores como Dessler y Elkins presenta una serie de debilidades en cuanto a la organización y administración eficiente, es

decir existe una falta de implementación de un sistema de buenas prácticas, según Dessler (1994 y pág.243) y Elkins (1984, pág. 198) deben de contemplar los siguientes aspectos:

- a) Sustitución de metas
- b) Problemas humanos
- c) Motivación por medio de metas
- d) Delegación para cumplimiento de metas

Este conjunto de normas y procedimientos que garantiza que toda organización contemple un sistema armonizado de prácticas que le conlleve a cumplir las metas operativas y técnicas que se hayan trazado los agentes sociales de las mismas. La pregunta es ¿Hasta donde existe, como es y que le integra al sistema evaluativo de dichas normas y procedimientos que ostente el Banco Azteca, sucursal 8460 (En lo sucesivo se señalara como BA8460); sin embargo, de existir algún tipo de normas y procedimientos denominadas Políticas institucionales/administrativas ¿Hasta dónde representa un conjunto de buenas prácticas financieras?. Para el caso citado (BA8460) ¿Hasta dónde el sistema de prácticas cotidianas que se llevan a cabo en la empresa rompe o redefinen las Políticas institucionales/administrativas?

Ahora bien, la existencia de normas y procedimientos que se llevan a cabo en el BA8460, sean basadas en las Políticas institucionales/ administrativas del banco o estén sustentadas en un conjunto de prácticas socializadas entre los agentes que concurren en el piso de trabajo del BA8460.

1.3 Objetivo

El interés en la presente investigación es realizar un estudio que permita comparar las actividades administrativas que se realizan en el área ejecutivo financiero de la sucursal de Banco Azteca Nogales (8460) para replicar las buenas prácticas administrativas diseñadas en la Institución.

Objetivos Específicos

1. Revisar la normatividad y políticas institucionales relacionadas con el área ejecutivo financiero de Banco Azteca a fin de conocer los lineamientos bajo los cuales debe operar la sucursal 8460.
2. Analizar las teorías administrativas relacionadas con las buenas practicas
3. Recabar información de las actividades administrativas actuales del área ejecutivo financiera a fin de comparar su ejecución.
4. Obtener la comparativa entre la sucursal y regional.

1.4. Justificación

La utilidad de la investigación reside en identificar la configuración del conjunto de prácticas sociales cotidianas que se llevan a cabo entre los agentes laborales de la oficina financiera BA8460 y diferenciarlo del sistema de buenas prácticas socializadas por la empresa bajo el nombre de Políticas institucionales/ administrativas que a su vez se rigen como un sistema promovido por la empresa. Dicho sistema permite generar una serie de condiciones de planeación de metas y seguimiento de las mismas. Al respecto Dessler (1994, pág. 343) señala que la

planeación de una empresa depende de lo apropiado y pertinentes que sean las metas que se tracen y que sean para la situación y el plan. Así mismo el instrumento de previsión y la motivación que se gestione son imperantes entre agentes laborales para que éstos ejecuten los planes contenidos en las metas dentro de la empresa (Dessler, 1994, pág. 343).

El conjunto de actividades contenidas en el sistema de Políticas institucionales/ administrativas señaladas por BA8460 en su planeación y, el establecer metas financieras para cada agente laboral implican el cumplimiento de una serie de buenas prácticas del sistema socializado y configurado al interior del propio BA8460. Por ello, es importante definir que entenderemos por buenas prácticas del sistema financiero de bancos pequeños, como es el caso de Banco Azteca, sucursal 8460.

El concepto de buenas prácticas se refiere a aquellos programas, proyectos o políticas públicas desarrolladas por actores públicos, privados o sociales que se caracterizan por haber logrado cumplir eficazmente las metas planteadas, contar con sistemas de registro, monitoreo y evaluación de resultados, que sean innovadoras, que tengan una alta incidencia pública y social, y que sean replicables y sostenibles en el tiempo.

Según el autor Galindo (1997, pág. 243) las Buenas Prácticas son acciones específicas impulsadas por comunidades, organizaciones sociales, iglesias, entidades estatales o la comunidad internacional, o por la suma de varios de

grandes esfuerzos. Actualmente se han identificado las buenas prácticas administrativas como los objetivos y técnicas del desarrollo organizacional. En este contexto el interés principal es identificar como es que se reorganizan los agentes sociales o laborales de una empresa o área financiera y como influye el conjunto de valores y normas de la empresa. Todas las técnicas también son herramientas de buenas prácticas ya que, se pueden aplicar en situaciones donde un gerente tiene el mando de diferentes gerentes lo cual significa que esto, no se debe pasar por alto para la eficacia de la empresa (Arthur Elkins, 1984, pág.267). Las buenas prácticas pueden ser clasificadas en tres niveles diferentes, dependiendo de los esfuerzos de comprobación realizados y del número de situaciones diferentes en que hayan sido experimentadas.

1.5. Limitaciones

Una de las limitaciones es que la información será muy restringida en lo que son las políticas institucionales, las cuales no estarán por escrito, sin embargo van a ser proporcionadas de manera verbal por el administrador de las mismas. La presente investigación hace referencia a un estudio de caso: Banco azteca, sucursal 8460.

Banco Azteca es un banco joven que nació en octubre del 2002, ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en México. El banco está

orientado al sector de menores ingresos, que representa un 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales. Una gran ventaja desde el inicio de operaciones, fue la experiencia de más de 50 años de Grupo Elektra en el otorgamiento de crédito a dicho sector.

2. Estudio Comparativo de Buenas Prácticas Administrativas de Banco Azteca en la Sucursal 8460 de Nogales, Sonora

2.1. Contextualización

En este siguiente apartado se describe la empresa en la cual se realizó el estudio, en su caso es Banco Azteca sucursal 8460 en Nogales, Sonora.

2.1.1 Banco Azteca, antecedentes y singularidades

Banco Azteca es un banco joven que nació en octubre del 2002, ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en México. El banco está orientado al sector de menores ingresos, que representa un 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales. Una gran ventaja desde el inicio de operaciones, fue la experiencia de más de 50 años de Grupo Elektra en el otorgamiento de crédito a dicho sector.

Somos parte de Grupo Salinas, uno de los corporativos más importantes de México, que cuenta con TV Azteca, Iusacell, Elektra, Salinas y Rocha y FAW, entre otras empresas. En particular, la División Financiera del Grupo está conformada por Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca y Círculo de Crédito. El banco cuenta con más de 1,400 sucursales, que representan la tercera red en México. Cuenta con más de 15 millones de clientes y ha desarrollado una de las infraestructuras tecnológicas más sofisticadas de la banca.

Para cubrir eficientemente el alto número de operaciones requeridas por la banca masiva, se ha implementado una operación con:

- Uso de tecnología de punta para el manejo de grandes volúmenes de operación:
 - 13,000 créditos autorizados diariamente.
 - 7.3 millones de operaciones semanales.
- Otorgamiento de crédito en 24 horas.
- Más de 1,400 sucursales, abiertas de 9 a.m. a 9 p.m., los 365 días del año, atendidas por un equipo de más de 17 mil empleados.
- Introducción de procesos innovadores en la banca:
 - Huella digital en apertura de cuentas.
 - Fotografía de clientes.
 - Digitalización masiva de expediente.

Desde su creación, el banco ha registrado un fuerte crecimiento que muestra la gran necesidad de servicios financieros del sector popular, tanto en la captación como en la colocación. Asimismo, la oferta de productos y servicios financieros se ha ampliado continuamente. Banco Azteca cuenta con una amplia vocación de apoyo a micro y pequeños empresarios, diseñando productos para cubrir sus necesidades desde los niveles de más bajos ingresos: Empresario Azteca, Equipaz, Micro negocio Azteca, Punto Azteca, AbasTCT y Pymes Azteca.

La expansión internacional de Banco Azteca es una de las más dinámicas de la banca en el mundo. Estamos haciendo historia al propiciar la bancarización de los sectores populares en toda América Latina, con condiciones similares a las de México.

- Elektra ya cuenta con presencia en Perú, Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá.
- En Panamá, Banco Azteca cumplió tres años de operación.
- El banco tiene operaciones en Guatemala y El Salvador.
- En enero de 2008, Banco Azteca inició operaciones en Perú.
- La expansión llegó a Brasil en marzo de 2008.

2.1.2.-Misión, visión y objetivos de Banco Azteca.

Misión:

Dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes, empleados, inversionistas y socios comerciales; al mismo tiempo contribuir con la sociedad y con las comunidades donde hacemos nuestros negocios.

Visión:

El éxito de nuestro negocio radica en una visión optimista de las posibilidades de México y América Latina así como en un equipo de trabajo con talento y creatividad.

El continuo éxito de grupo Elektra se basa en una serie de factores que nos colocan en la vanguardia de la competencia.

1. Un sistema de crédito, único en su ramo , diseñado especialmente para satisfacer las necesidad de las clases medias;
2. Una sofisticada y moderna red de distribución nacional;
3. Productos y servicios de vanguardia que nos permita cumplir nuestro compromiso con el progreso de nuestros clientes.
4. Una agresiva campaña de publicidad y promoción.

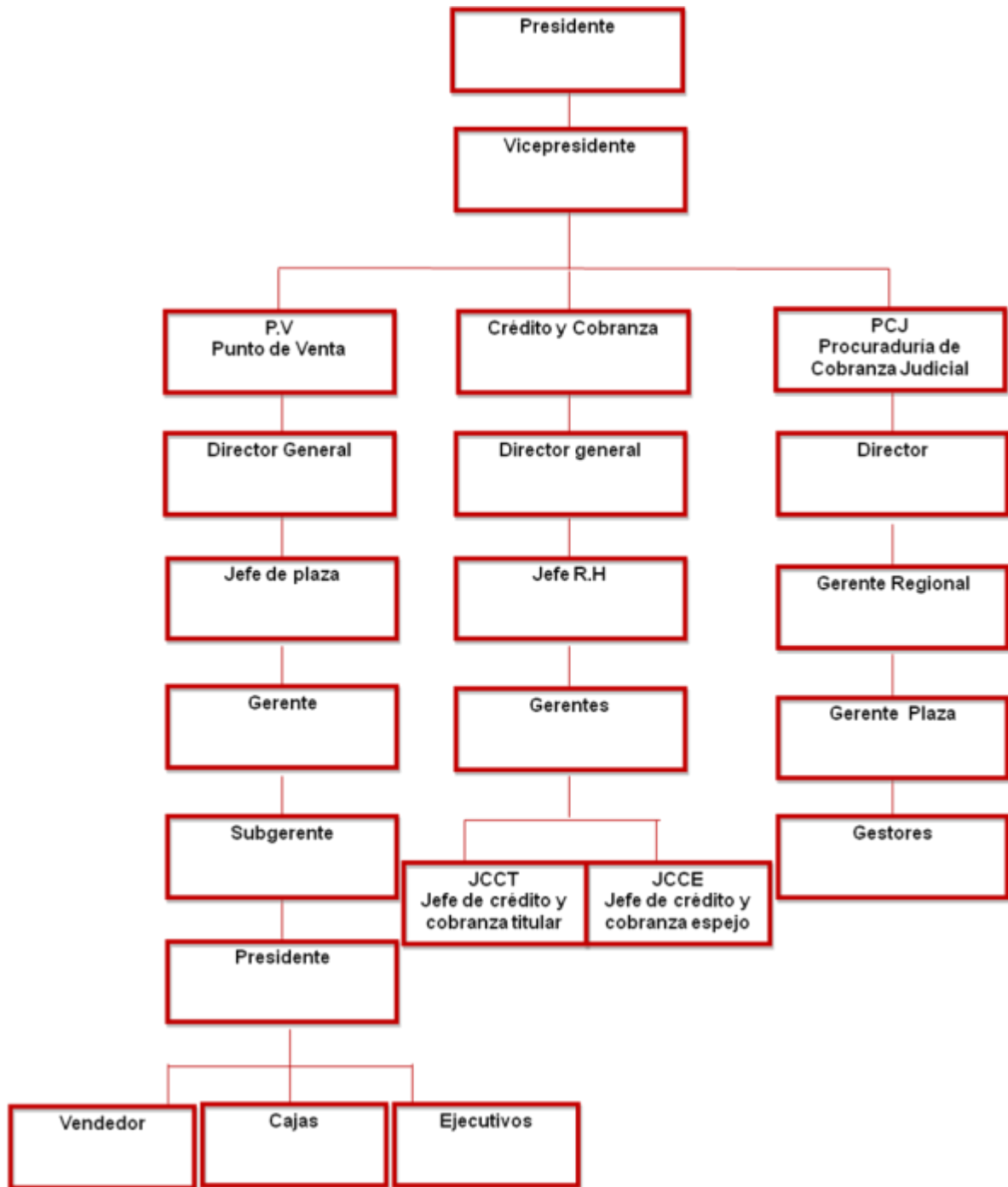
Objetivos:

Nuestro objetivo ha sido siempre llevar progreso a todas las familias que con esfuerzo y con trabajo mejoran su calidad de vida.

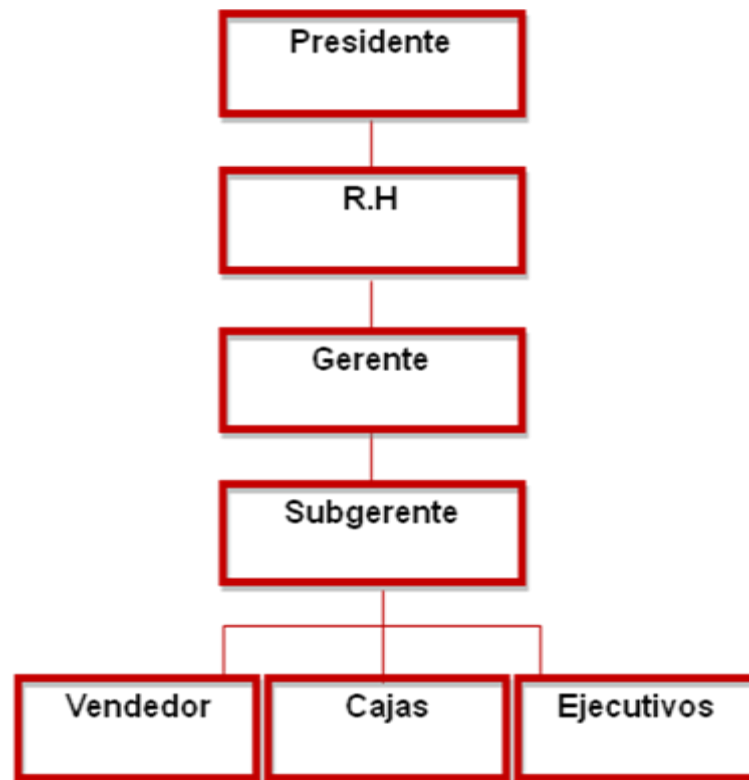
Mantener el incremento de nuestras utilidades:

- Proporcionando bienes y servicios básicos de calidad, al mejor precio.
- Atendiendo a nuestros clientes por medio de tiendas especializadas.
- Logrando que estos clientes nos recomienden con familiares y amigos.
- Integrando un equipo de trabajo comprometido en un ambiente que favorecen su desarrollo humano.

2.1.3. Organigrama general de grupo Salinas "Banco Azteca".



2.1.4 Organigrama específico “Banco azteca” sucursal 8460



2.2 Diagnóstico de la temática estudiada

2.2.1 Metodología

Se propuso como enfoque metodológico el paradigma cualitativo ya que éste provee una serie de elementos y herramientas básicas para un estudio como el requerido por el sujeto de investigación, que para este caso es Banco Azteca, sucursal 8460.

Para abordar el Objeto de estudio, que hizo referencia el caso de Banco Azteca, sucursal 8460, se diseñaron dos entrevistas con preguntas abiertas y una encuesta con escala de preguntas cerradas.

La entrevista se aplicó al gerente general y al gerente de Recursos Humanos ya que son los encargados y las personas que autorizan los procedimientos de la empresa y de esta manera fueron distribuidas las entrevistas con relación a tres dimensiones de análisis:

- a) Sistema de Buenas Prácticas promovidas y desarrolladas por la empresa bajo el concepto de Políticas institucionales/ administrativas y con el fin de identificar en qué grado se diferencia del conjunto de prácticas socializadas entre los agentes que concurren en la oficina financiera del BA8460

Y la encuesta se aplicó a los ejecutivos financieros de Banco Azteca ya que los ejecutivos son el arma principal para llevar a cabo los procedimientos de venta y aperturas de cuenta de la empresa.

2.2.1.1 Entrevistas a puestos directivos de Banco Azteca

La entrevista se llevará a cabo con el propósito de identificar “Las buenas prácticas Administrativas en Banco Azteca, sucursal 8460”



- 1.- ¿Cómo se establecen las políticas institucionales de Banco Azteca?
- 2.- ¿Quiénes son los autores involucrados en el establecimiento de políticas institucionales de Banco Azteca?
- 3.- ¿Cuál es el proceso para que se cumplan las políticas institucionales de Banco Azteca?
- 4.- ¿Estos procedimientos quién los dirige?
- 5.- ¿Se utilizan algún tipo de estrategias para el cumplimiento de políticas institucionales?
¿Cómo cuales?
- ¿De qué manera benefician a la empresa?
- 6.- ¿De qué manera llevan a cabo la ejecución de las políticas de la empresa?
- 7.- ¿Cómo se evalúan las políticas institucionales?
- 8.- ¿Qué aplicación tienen los datos de evaluación?
- 9.- ¿Se lleva a cabo una retroinformación al personal con los datos de la evaluación?
- 10.- ¿Cómo describe la cultura de trabajo en Banco Azteca?
¿Sirve como una estrategia para el cumplimiento de objetivos?
¿De qué manera?

2.2.1.2 Encuestas aplicadas a ejecutivos de Banco Azteca Sucursal

8460

Esta encuesta se llevará a cabo con el propósito de identificar “las buenas prácticas administrativas en Banco Azteca, sucursal 8460” a los ejecutivos del área financiera.

Nombre: _____

Puesto: _____

Sexo: _____

Tiempo de trabajar en la sucursal: _____

Sucursal: _____

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.-La comunicación dentro del área de trabajo es la base principal para el logro de objetivos.					
2.-La relación de niveles gerenciales y operativos en Banco Azteca 8460 es abierta.					
3.- La relación de niveles gerenciales y operativos en Banco Azteca 8460 es democrática.					
4.-La cultura de trabajo prevaleciente en Banco Azteca contribuye al logro de los objetivos y metas.					
5.-Los mecanismos de revisión para el seguimiento de logro de objetivos es ágil y eficiente					
6.-La cultura de Banco Azteca se basa en la cultura de mejora continua.					
7.- La mejora continua es la herramienta de incremento de					

productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en Banco Azteca.					
8.-E l personal de Banco Azteca está capacitado para hacer diferentes tareas y sugerir mejoras dentro de la sucursal.					
9.- El personal de Banco azteca, son capaces y están dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.					
10.- El ambiente de trabajo de Banco Azteca se basa en el liderazgo.					
11.- El gerente de la sucursal lleva a cabo las actividades en equipo.					
12.- El personal de Banco está dispuesto a delegar tareas asignadas dentro la sucursal.					
13.-Los cursos de capacitación son suficientes para llevar a cabo los objetivos dentro Banco Azteca.					
14.-Las políticas institucionales se entienden claramente y se lleva a cabo su ejecución.					
15.-Las políticas de Banco Azteca tienen efectividad al momento de aplicarse.					
16.-Los empleados de Banco Azteca tienen motivación en el ambiente de trabajo por medio de los mandos superiores.					
17.-Los empleados de Banco Azteca cuentan con incentivos (bonos) al momento de obtener resultados.					
18.-El gerente de Banco Azteca es flexible con los empleados					

19.- El Ambiente laboral generalmente es un beneficio directamente para los empleados					
20.-El desarrollo de políticas institucionales estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en la sucursal y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal.					
21.-Bano Azteca es una organización innovadora.					
22.-La gerencia de Banco Azteca es accesible al momento que el personal propone mejoras a la empresa.					
23.-Las mejoras propuestas por el personal son aceptadas y llevadas a cabo en Banco Azteca.					
24.-Cada cierto tiempo al personal de Banco Azteca se le da capacitación para una mejor preparación para el logro de objetivos.					

2.2.2 Análisis e interpretación de resultados de entrevistas

Análisis de la entrevista #1.- (Gerente de Banco Azteca)

Podemos ver en la entrevista que el gerente aún no tiene los conocimientos necesarios para ese puesto ya que no tiene alto compromiso en sus tareas y el clima de trabajo. Por otro lado observamos una notoria falta de información, el entrevistado no percibe claramente los procedimientos acerca de las políticas

institucionales. Durante la entrevista hizo referencia que las políticas institucionales las establece un departamento (Recursos Humanos) y después de ahí se lleva un proceso pero no mencionó cual era exactamente este proceso, y que estaba formado por un grupo de asesores y directores. Cabe mencionar que el entrevistado mencionó que las políticas se llevan a cabo por medio del sistema de Regional de Banco Azteca, las cuales, no son accesibles de manera espontanea, si no que cada cierto tiempo tienen una aplicación al personal.

Sin embargo unos de los puntos importantes que mencionó el entrevistado es la sutil manera de usar estrategias dentro de la sucursal ya que dijo que él les daba facilidades para que cumplieran con todo aquello establecido en la sucursal , ya fuera por semana o por mes, les daba opciones de prácticas cotidianas en el piso de Banco Azteca, que esto de una forma u otra es algo que representa la mala organización de el gerente de la sucursal, cabe mencionar que el gerente no tiene un buen vocabulario, ni una buena manera de expresarse en asuntos importantes como lo fue esta entrevista.

Los datos de evaluación del examen o curso que se lleva a cabo para la evaluación de políticas institucionales no tienen seguimiento por medio del gerente, si no que se deja en el sistema y mencionó que había una persona encargada de hacer ese tipo de evaluación y que no había retroalimentación.

El ambiente de trabajo de Banco Azteca lo usan como una manera de cumplir los objetivos ya que es positivo y el personal no va a estar a gusto pero menciono que si hay mucha comunicación.

Por último en esta conclusión basada en la políticas administrativas de Banco Azteca sucursal 8460, cabe mencionar que hay cosas que no concuerdan de manera eficaz y que muchas veces tenemos por entendido que las cosas siempre son buenas en una empresa, o que los ejecutivos de estas son impecables a las normas pero en esta entrevista se llega a la conclusión que muchos gerentes tienen diferentes maneras de ver el entorno de la empresa al momento de cumplir estrategias ya sea como sea.

Análisis de la entrevista #2.- (Gerente de Recursos Humanos)

En esta entrevista es más completa ya que el gerente de recursos humanos tiene una diferente noción acerca de las políticas institucionales, el gerente de Recursos Humanos tiene un mayor conocimiento al proceso que tienen éstas, ya que mencionó que éstas son establecidas por un comité presidencial en donde se establecen las políticas institucionales y después de ahí pasan a gerencia y la persona que da la autorización final para su aplicación es el Sr. Pliego salinas, y también están involucrados la vicepresidencia.

El entrevistado mencionó que después de ser establecidas, éstas pasan al portal y de ahí es donde se le aplica al personal, y así tienen validación de que las

entendieron y de esta manera se les da bonificaciones a los empleados por cumplimiento de las mismas, y de esta manera se esperan cada cierto tiempo para que surjan las actualizaciones.

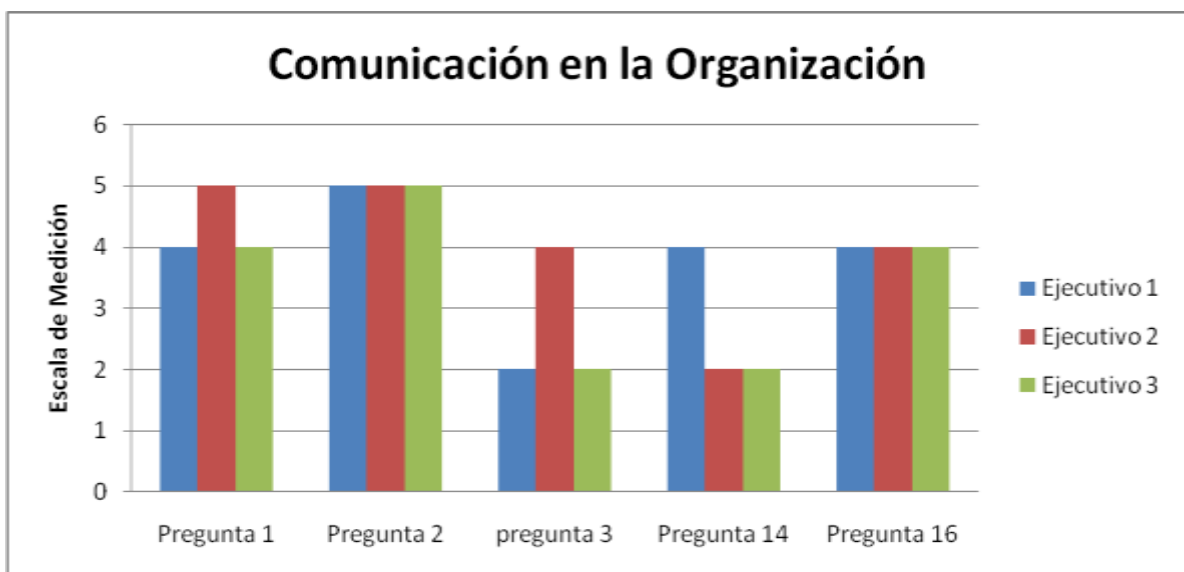
Durante la entrevista hizo referencia a que al examen que les aplican se le llama “examen integrador” que se publica en línea cada determinado tiempo, después de haber hecho el examen pasa a revisión por medio del sistema y ahí se da la calificación, si lo repruebas lo puedes volver a llevar de nuevo todo, pero solo en algunas ocasiones, después el examen pasa por el comité de presidencia y ellos toman la decisión de dar sanciones o compensaciones suena muy interesante. Cabe mencionar que no hizo hincapié, solo menciono que la cultura de Banco Azteca se trata de mejora continua y que si les servía ya que esto tenía que ver con el éxito de la empresa.

Para finalizar en el entrevistado fue muy amable y muy objetivo con sus respuestas y en esta entrevista obtuve más datos de los esperados en la anterior.

2.2.3 análisis e interpretación de resultados de encuestas

En las encuestas únicamente se seleccionaron cuatro indicadores los cuales son: comunicación en la organización, cultura organizacional, planeación de la organización y capacitación en la organización, ya que estos puntos conllevan a las buenas prácticas administrativas en Banco Azteca.

Gráfica 1.- Resultados de Comunicación Organizacional



Escala de Medición

1.- Totalmente en desacuerdo
2.- En desacuerdo
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.- De acuerdo
5.- Totalmente de acuerdo

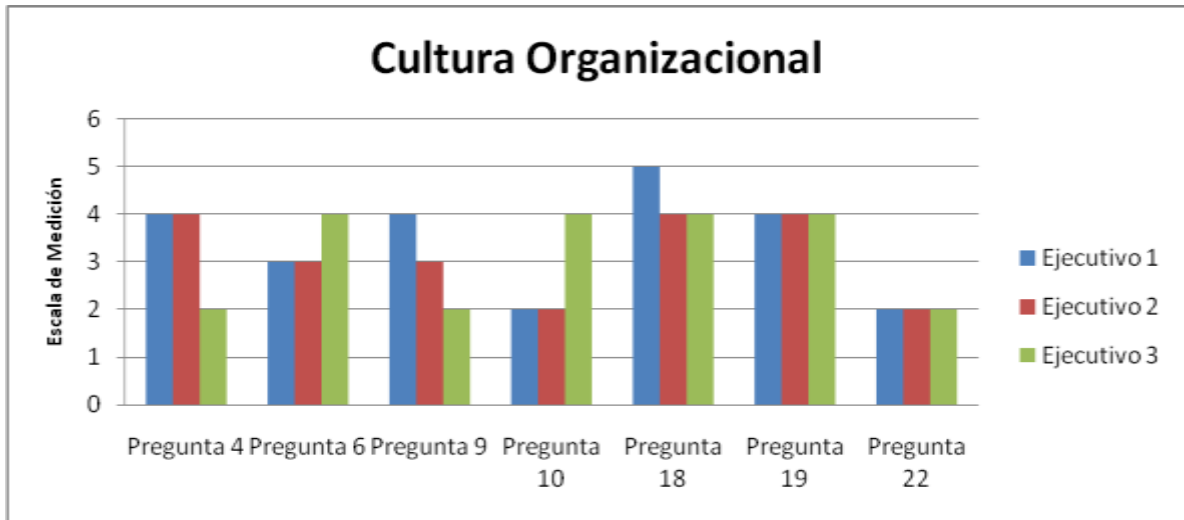
Es esta gráfica se observa que la comunicación en Banco Azteca es la base principal para el logro de objetivos ya que, en los niveles altos de jerarquización de la sucursal la comunicación es abierta pero contraponemos que la mayoría de los

ejecutivos dijeron que la relacion que existe entre los niveles gerenciales no es democrática lo cual indica que la comunicación que existe es para diferentes prácticas las cuales no se pueden llamar buenas prácticas administrativas. Cabe mencionar que en Banco Azteca existe practicas cotidianas que favorecen a los empleados pero, en otras actividades fuera de las establecidas en las políticas institucionales.

tambien encontramos que las politicas efectivamente son aplicadas pero la mayoría de los ejecutivoos no las entienden y por lo tanto no se ejecutan de manera correcta y esto hace que los empleados no estén capacitados al momento de que, se les delegen responsabilidades; Por lo tanto el gerente no les presta atencion a los intereses del cliente ya que si los empleados no están capacitados no se les dará buen servicio al cliente, en la sucursal quebrantan las políticas de disciplina.

Por lo tanto observamos que en Banco Azteca, tienen algun tipo de motivación por parte de los mandos superiores, aquí entra lo que el gerente de la sucursal mencionó que el les daba dias de descanso o permisos, pero siempre y cuando cumplieran con la meta del dia, semana o mes.

Gráfica 2.- Resultados de Cultura Organizacional



Escala de Medición

1.- Totalmente en desacuerdo
2.- En desacuerdo
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.- De acuerdo
5.- Totalmente de acuerdo

En esta gráfica indentifica que en Banco Azteca la cultura organizacional contribuye al logro de objetivos y metas, pero en los datos arrojó que los ejecutivos de banco azteca no se basan en la cultura de mejora continúa , asi que se vuelve a observar que las buenas prácticas dentro del banco no son practicadas de manera correcta ya que se dice que el ambiente laboral es un beneficio para los empleados pero donde se encuentra la mala práctica es donde, los ejecutivos mencionan que están en desacuerdo a que las propuestas de ellos sean aceptadas. Entones para otro tipo de situaciones como en el ambiente laboral se dice que es un beneficio para los empleados.

Gráfica 3.- Resultados de Planeación de la Organización



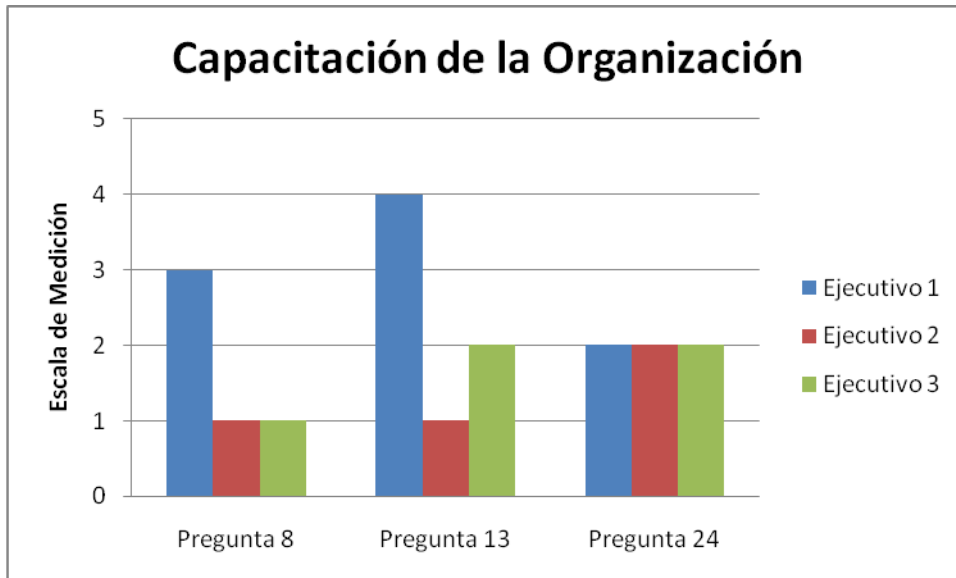
Escala de Medición

1.- Totalmente en desacuerdo
2.- En desacuerdo
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.- De acuerdo
5.- Totalmente de acuerdo

La planeación de la organización en Banco Azteca ,los mecanismos de revisión para el seguimiento de metas y objetivos no es ágil ni eficiente. Pero en otra perspectiva se observa que los ejecutivos están de acuerdo que la productividad favorece al crecimiento estable y consistente en la sucursal. Aún sin embargo se habla de productividad, cuando se observa que los ejecutivos están en desacuerdo en que el gerente lleve las actividades en equipo, ya que esto hace que el personal no sea capaz de enfrentar situaciones como la delegación de actividades dentro de la empresa, también se observa que las políticas institucionales si se aplican, pero no se entienden y no saben cuáles son sus beneficios, Banco

Azteca sucursal 8460 no es una organización innovadora ya que no existen capacitaciones frecuentes dentro de la sucursal.

Gráfica 4.- Resultados de Capacitación de la Organización



Escala de Medición

1.- Totalmente en desacuerdo
2.- En desacuerdo
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.- De acuerdo
5.- Totalmente de acuerdo

En esta gráfica se entiende que en Banco Azteca sucursal 8460 los ejecutivos están en desacuerdo a que están capacitados para hacer diferentes tareas y sugerir mejoras dentro de la empresa ya que a algunos de los ejecutivos los cursos son de provecho, pero para otros no, esto puede ser a que no todo el tiempo se les está dando capacitación.

2.2.4 Tabulación de encuestas de ejecutivos de Banco Azteca

En esta tabla de datos se observa el porcentaje de las respuestas de los ejecutivos financieros de Banco Azteca y señala cuántos de ellos señalaron las diferentes preguntas, como quienes estuvieron de acuerdo y desacuerdo con el contenido de la encuesta.

Tabla 1.- Concentrado de respuesta de encuestas por porcentaje

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	%	%	%	%
1				2	1	66.7	33.3		100
2					3	0	100		100
3		2		1		66.7	33.3		100
4		1		2		33.3	66.7		100
5		2		1		66.7	33.3		100
6			2	1		66.7	33.3		100
7		1		2		33.3	66.7		100
8		1	1	1		33.3	33.3	33.3	100
9		1	1	1		33.3	33.3	33.3	100
10		2		1		66.7	33.3		100
11		2	1			66.7	33.3		100
12		1	2			33.3	66.7		100
13	2	1				66.7	33.3		100
14		2		1		66.7	33.3		100
15			3			100	0		100
16				3		100	0		100
17				2	1	66.7	33.3		100
18				2	1	66.7	33.3		100
19				3		100	0		100
20		1	2			33.3	66.7		100
21			3			100	0		100
22		3				100	0		100
23		2		1		66.7	33.3		100
24	1	2				33.3	66.7		100

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.- Concentrado de respuesta de encuestas por ejecutivo

Tabulación	EJECUTIVO	EJECUTIVO	EJECUTIVO
PREGUNTA	#1	#2	#3
1	4	5	4
2	5	5	5
3	2	4	2
4	4	4	2
5	2	4	2
6	3	3	4
7	4	2	4
8	3	4	2
9	4	3	2
10	2	2	4
11	3	2	2
12	2	3	3
13	1	1	2
14	4	2	2
15	3	3	3
16	4	4	4
17	4	5	4
18	5	4	4
19	4	4	4
20	3	3	2
21	3	3	3
22	2	2	2
23	4	2	2
24	1	2	2

Escala de medición

1.- Totalmente en desacuerdo
2.- En desacuerdo
3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.- De acuerdo
5.-Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla se encuentran las respuestas de los tres ejecutivos financieros de Banco Azteca señalando cual fué la opción marcada según la escala de medición.

2.3 Propuesta que se realiza desde la disciplina o profesión

2.3.1 Marco conceptual

Práctica

Es la repetición de un proceso hasta llegar hacerlo en forma excelente, para satisfacer una necesidad propia o de un tercero. “La práctica hace al maestro”

Buenas Prácticas

Son un conjunto de acciones que una empresa pública ó privada realiza, para mejorar la calidad de lo que hace y pueda superar las expectativas del cliente. Buenas prácticas son mejoras aplicadas en las empresas de gestión exitosas.

Buenas Prácticas Laboral base para una empresa para ser exitosa y con un desarrollo armónico y centrado en el objetivo de la empresa. El concepto de las buenas prácticas nace ya que la practica sola, hoy ya no es suficiente, no solo se deben hacer las cosas bien. Es necesario *dar garantía de ello*.

Buenas prácticas administrativas.

Son un conjunto de recomendaciones colectadas en base a la experiencia de profesionales de la seguridad informática, no son lineamientos o disposiciones oficiales, y se pueden dividir en:

*Disponibilidad e integridad

*Confidencialidad Control de acceso

Las Políticas Institucionales

Son elaboradas por el cuerpo directivo y los órganos colegiados de más alto nivel, de acuerdo con la normativa institucional. De ellas derivan los lineamientos y reglas que establecen los órganos correspondientes para llevar a cabo los procesos institucionales que permitirá alcanzar la visión.}

El Concepto de Estrategia

Se refiere al conjunto de métodos, políticas, procedimientos e instrumentos que se aplicarán a fin de cumplir la misión y los objetivos del desarrollo institucional.

2.3.2 Marco Teórico

Según Dessler (1996) dice que todas las organizaciones se dirigen a determinadas metas, pero al formular estas los autores reconocen su multiplicidad. Por ejemplo muchos distinguen entre metas oficiales y operativas. Las oficiales son las que preparan para el “consumo del público” y aparecen en los informes anuales y en las declaraciones que hacen los altos ejecutivos. Reflejan también lo que la sociedad espera de la organización: pero las metas operativas son la que realmente persigue la empresa y las que dan forma al proceso de sus operaciones. Pueden que las metas operativas solo se diferencien de las oficiales en el grado en que son específicas, pero con mucha frecuencia se diferencian considerablemente debido a que la alta administración no quiere o no puede perseguir las metas oficiales.

Elkins (1984) dice que teóricamente la organización es un instrumento finamente elaborado, con metas que son armónicas para cumplir el objetivo general. Sin embargo como la organización son conjuntos de personas y de esfuerzos, a menudo las partes no armonizan tan uniformemente como desearían los diseñadores. Max Weber el creador del término burocracia, lanzo la teoría de en la organización ideal, ya que los individuos deben dejar sus propios sentimientos, necesidades y valores por fuera de la organización y adoptar la ética de la organización. Por tanto podríamos tener la esperanza en una integración automática de las metas de la organización y de las metas personales.

Para hacer la evaluación correcta el gerente debe tratar de ver el punto de vista del subordinado y ponerse en su lugar. Debe procurar escucharlo y dejarlo hablar, a fin de encontrar que es lo que siente acerca de su labor y porque. El subordinado debe ser elogiado por el buen trabajo realizado, y el supervisor debe encontrar porque ha dejado de alcanzar ciertas metas y ver si puede ayudarlo a trabajar para trabajar y mejorar su desempeño. (McQuaig, 1985, pag.85-90)

En el proceso del conflicto de las metas y de la reestructuración subsiguiente se denomina suboptimización. La mayoría de los autores que las organizaciones seguramente tienen que suboptimizar con el fin de lograr cualquier meta. (Elkins, 1984, pag.112-124).

La suboptimización es otra restricción sobre el logro de la meta ideal, y es algo que la organización tiene que aprender, pues a menudo se establecen metas y objetivos sin conocer bien las relaciones que puede tener la gente que está dentro de la organización de hecho son muchos los gerentes que fijan metas sin preocuparse por el elemento humano. (Elkins, 1984, pág.112-130).

Sustitución de metas.

Otro problema que analizan ampliamente los especialistas en literatura sobre burocracia es el fenómeno de la sustitución de metas. De acuerdo con estos autores, con frecuencia la gente que trabaja en las organizaciones aprende a considerar los métodos y procedimientos para lograr las metas como más importantes que ellas mismas; poco a poco, la adhesión estricta y la preservación de las metas se convierten en las metas reales. Si la organización trata de cambiar

las metas y los procedimientos correspondientes. Hay resistencia, porque la gente que participa en buscar una explicación racional de la necesidad de cambiar procedimientos ya por largo tiempo arraigados.

Los ejemplos de sustitución de metas son muy comunes. Los gerentes se pueden preocupar más por la nitidez con que se llevan los formularios que por la misma situación que contienen. Otros gerentes pueden exigir que las solicitudes más simples se pongan por escrito antes de analizarlas simplemente porque todo debe ser por escrito.

La sustitución de metas es un problema serio para el gerente y las organizaciones. A veces la reputación de la organización se deteriora seriamente por dichas sustituciones y con frecuencia a la base lo que comúnmente llamamos el papeleo.

Otros problemas humanos.

La situación de metas y suboptimización son solamente dos de los elementos que pueden hacer que las organizaciones fracasen en el logro de sus metas. Las organizaciones en abstracto son mecanismos maravillosamente eficientes casi lo mismo que el empresario omnipotente de la teoría económica. Pero en el mundo real las organizaciones tienden a ser menos eficientes, menos automáticas y menos racionales que cualquier ideal imaginado.

Pero a los ojos de los empleados, puede no haber nada malo en que una organización sea menos eficiente, menos automática y menos racional. Dados

valores de los empleados, la organización puede ser obligada a disminuir sus aspiraciones, puesto que las restricciones impuestas por este elemento humano que por más eficiente que pueda realmente ser la organización es mucho menos que lo ideal. Fundamentalmente, se modera el concepto ideal de lo óptimo organizacional y surge un nuevo número.

Las organizaciones y los gerentes, por lo menos tienen que hacer nuevas suposiciones sobre la aceptación de las metas. No todas las metas formuladas gerencialmente van a ser aceptadas en forma automática por los subalternos; si no son aceptadas y la gerencia insiste en oponerlas, probablemente habrá sabotaje.

Así pues otra, restricción para el logro de metas es a menudo la población de la organización misma. Aquí los gerentes tienen dos tareas: la primera es vender las metas a los subalternos, explicándolas cuidadosamente y ofreciendo entrenamiento y aceptación para alcanzarlas. Supongamos que las metas aparentemente son aceptadas, pero se rechazan más tarde. En este caso, los gerentes tienen que volver a explicar y repetir el ciclo. Pero si este esfuerzo no sufre efecto y es necesario lograr la meta ya establecida, puede ser imprescindible un cambio en el personal y en la organización. En este proceso de control /auditoria/adaptación. Por el momento es suficiente decir que mantener la organización en armonía con sus metas, si estas metas se consideran óptimas y para saber cuándo se deben cambiar las mismas son problemas claves para la gerencia.

Motivación por medio de metas.

En la administración por objetivos, (APO) un método gerencial para motivar al personal fijando para cada subalterno metas y objetivos mutuamente acordados, dando a los subalternos la máxima amplitud para alcanzar las metas y luego revisando y evaluando el desempeño de cada uno en la relación con esos objetivos. Las metas y los objetivos propuestos en el proceso de la APO no son diferentes o carentes de relación con las metas tal como las hemos venido analizando: dentro del contexto de la vitalidad organizacional. Las metas de la APO idealmente también tienen ser consistentes con y su subordinadas a las metas principales y funcionales de la organización. De hecho, el proceso completo de la APO significa que una organización presta mucha mayor atención a su proceso de fijación de metas y es más precisa en la determinación y relación de las metas y normas. La APO puede ser uno de los mejores métodos que un gerente tiene para conseguir aceptación de las metas y evitar los peligros latentes de la sustitución de metas y el rechazo.

La delegación para el cumplimiento de metas.

El proceso de delegación se remonta hasta el antiguo Egipto, y su conveniencia la han reconocido doctores que representan virtualmente todas las escuelas de pensamiento administrativo. Aún los teóricos clásicos partidarios de las organizaciones jerárquicas centralizadas reconocían que se deben asignar responsabilidades hasta los más bajos niveles de la organización donde exista suficiente competencia e información para realizar una tarea efectiva. (Dessler, 1994, pág.104).

2.3.3 ¿Qué son las buenas prácticas y para qué sirven?

Una buena práctica puede representar cualquier tipo de experiencia, grande o pequeña:

*Puede ser una experiencia en cualquier nivel, desde políticas hasta pequeñas iniciativas de terreno.

*No necesita representar la totalidad de un proyecto o un programa. Incluso si el proyecto no ha sido exitoso, es posible que existan buenas prácticas que desarrolladas o aplicadas durante su ejecución.

*Puede ser un proceso o actividad muy específico, por ejemplo una técnica exitosa para integrar empleadores en un proyecto, un plan de comunicación eficaz

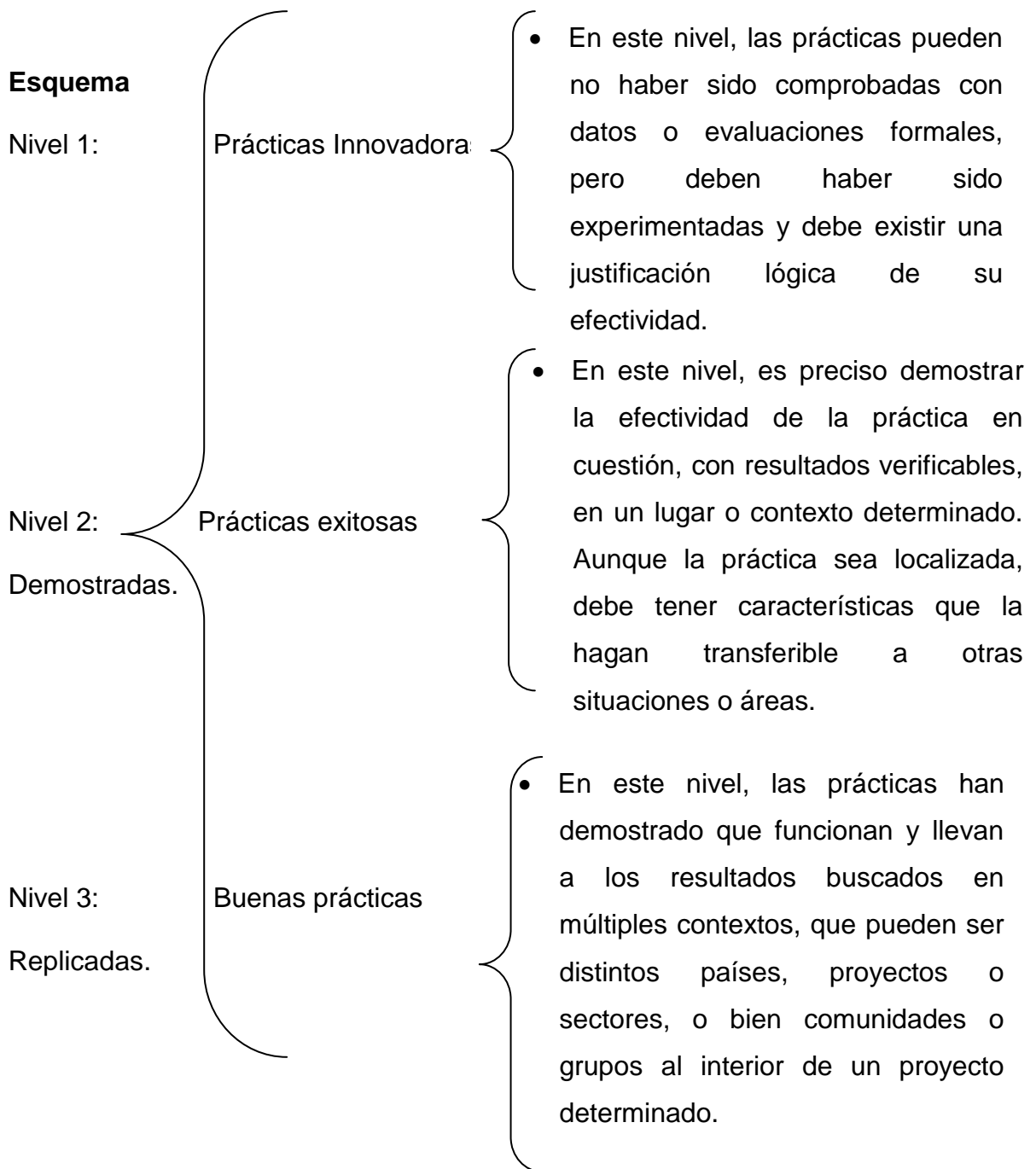
*Una cuestión clave es que una buena práctica es algo que realmente ha sido experimentado y que se ha comprobado que funciona. Esto significa que no es aplicable a buenas ideas potenciales no comprobadas. Sin embargo, también puede referirse a cuestiones en marcha que han producido hallazgos preliminares o intermedios.

*Aunque debe existir alguna evidencia sobre la efectividad de la práctica, en general no es esencial contar con una “prueba” definitiva.

* El criterio principal debe ser la utilidad potencial de la buena práctica para estimular nuevas ideas o para actuar como guía sobre cómo conseguir mayor eficacia

2.3.4 Niveles de buenas prácticas

Las buenas prácticas pueden ser clasificadas en tres niveles diferentes, dependiendo de los esfuerzos de comprobación realizados y del número de situaciones diferentes en que hayan sido experimentadas.



2.3.5 Criterios para determinar qué hace que una práctica sea “buena”

Estos son los criterios clave para determinarlas buenas prácticas.

Innovación o creatividad ¿Cuáles son las características especiales de esta práctica que hacen que sea de interés potencial para otros? Nótese que una práctica no necesita ser una novedad para cumplir este criterio. Por ejemplo, muchas veces una estrategia determinada se encuentra en uso en un determinado contexto, pero puede no ser ampliamente conocida o aplicada en otras circunstancias.

Eficacia / Impacto ¿Qué evidencia existe acerca de los beneficios derivados de la práctica? ¿Es posible documentar de alguna manera el impacto producido por la práctica, sea a través de una evaluación formal o por otros medios?

Replicabilidad ¿Es esta una práctica que, de alguna manera, podría ser aplicable en contextos o situaciones diferentes? Nótese que una práctica no necesita ser copiada o “clonada” para ser de utilidad para otros.

Sostenibilidad ¿Continuará la práctica o sus beneficios de alguna manera, y seguirá siendo eficaz, en el medio y largo plazo? Esto podría significar, por ejemplo, la continuación de un proyecto o actividad después de la finalización de la financiación inicial, pero también podría referirse a la creación de nuevas actitudes, maneras de trabajar, integración del trabajo infantil, creación de capacidades, etcétera, que representan las consecuencias de una determinada

práctica. Este criterio puede no ser aplicable para todos los tipos de buenas prácticas.

Pertinencia ¿Cómo contribuye la práctica, directa o indirectamente, a la acción sobre alguna forma de trabajo?

Ética y responsabilidad. Es la práctica coherente con las necesidades, intereses y deseos de las partes implicadas, es producto del consenso y está de acuerdo con los códigos de conducta social y profesional, así como con los convenios y normas fundamentales

Eficiencia y ejecución ¿Fue la utilización de los recursos (humanos, financieros y materiales) realizada de manera tal de optimizar el impacto alcanzado? Estos criterios deben ser considerados como una orientación general. Su aplicación puede variar dependiendo del nivel y la naturaleza de la práctica de que se trate. Por ejemplo, es probable que los criterios específicos utilizados para una práctica relacionada con la armonización legislativa sean diferentes al desarrollo de una política en un distrito determinado o a una técnica particular.

Al mismo tiempo, las buenas prácticas no deben ser perfectas en todos los sentidos (¿qué es perfecto en esta vida?). De hecho, la información sobre factores inhibidores o circunstancias que limitan la aplicabilidad o el impacto de una práctica puede ser incluso más útil que la descripción de una experiencia absolutamente “exitosa”.

3. Conclusiones

3.1 Conclusión general

Como se puede observar en el documento las políticas institucionales dentro de Banco Azteca sucursal 8460, no se ejecutan de manera correcta, ya que las pasan por alto entre el gerente y los empleados hacen algún tipo de prácticas como anteriormente se mencionó prácticas cotidianas y esto conlleva a que no haya buenas prácticas administrativas pero, solamente en la sucursal porque cuando se realizo la entrevista al gerente de Recursos Humanos él estaba más centrado y tenía un mayor conocimiento acerca de las políticas institucionales pero, como él está ubicado en la regional de Grupo Salinas en otra organización y depende de otros jefes entonces ahí esta una conclusión que el gerente de Banco Azteca no está capacitado para tener ningún tipo de facultad para la toma de decisiones ni para delegar responsabilidades.

De una u otra manera las estrategias que utiliza el gerente son efectivas pero, en algún momento les perjudicara al personal ya que todo el procedimiento se lleva a cabo por medio del sistema y si en alguna ocasión, se les publica algún curso o examen y que no se encuentren en la sucursal este sería un problema en el cual pueden perder hasta su trabajo porque una práctica cotidiana no es buena en ningún sentido.

Entonces lo que está incorrecto en la sucursal sería prácticamente que él no es la persona que debe estar al mando de esta sucursal.

En lo que respecta a la comunicación de Banco Azteca se trata que si, efectivamente los empleados tienen buena comunicación entre ellos y con mandos superiores pero, al momento que se les aplica alguna política o buena práctica, los empleados no pueden sugerir ideas ni mucho menos dar propuestas porque los mandos superiores no las aceptan y esto hace, que el personal sea sumiso es ese tipo de actividades, por un lado no tienen una buena preparación porque las políticas no son entendidas, si las llevan a cabo pero no sirve de nada, ya que esto no se hace continuamente.

A lo enfocado con la cultura de trabajo de Banco Azteca no es apta en la sucursal 8460 ya que no hay liderazgo no hay flexibilidad para los empleados por parte del gerente, y la gerencia no es democrática con los empleados ya que, no hay acceso para que los empleados se desenvuelvan y puedan crecer en un futuro.

En la planeación generalmente hay maneras de llevar mejoras a la empresa que al mismo tiempo se pueden convertir en estrategias, pero para el gerente porque, de una u otra manera la planeación no se lleva a cabo correctamente ya que, el gerente de la sucursal no lleva las tareas en equipo y esto afecta a la organización porque si los empleados se integraran a los procesos se iba a llegar a mejores resultados y de esta manera la empresa iba a ser innovadora lo que no pasa actualmente.

Hace falta capacitación en la organización de Banco Azteca ya que, el personal no se siente capaz de lograr objetivos más y esto afecta a la empresa, esto tiene

que ver con la cultura que se ha desarrollado ya sea directamente o indirectamente dentro de la sucursal, ya que tampoco se promueven los cursos.

En conclusión en Banco Azteca no se aplican las buenas prácticas administrativas por los tipos de fenómenos mencionados anteriormente.

Referencia Bibliográfica

Beltrán, M (1990). *Capitalismo Mundial*. México: Editorial Trillas.

Dessler, Gary (1994). *Organización y Administración*. México: Editorial pHH
Prentice Hall.

Elkins, Arthur (1984). *Administración y Gerencia: Estructuras Funciones y Práctica*.
México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.

Fulmer, Robert M. (1995). *Serie de compendios científicos Administración y
organización Introducción a la teoría y la práctica de los negocios
modernos*. México: Editorial CECSA compañía editorial continental.

Galindo, Munch (1997). *Fundamentos de administración*. México: Editorial trillas

McQuaig, Jack H. (1985). *Como motivar a la Gente “Problemas y Procedimientos”*
México: Logos Consorcio Editorial S A.

Piekarz (2003). *Crisis financiera y reforma de servicios financieros*. México:
revista

Página Banco Azteca

www.bancoazteca.com.mx/

ANEXOS

Anexo 1.-

La entrevista se llevó a cabo con el propósito de identificar “las buenas prácticas Administrativas en Banco Azteca, sucursal 8460”



Fecha: 31 de enero del 2010

Hora inicio: 8:30am

Hora que finalizó: 9:15 am

Nombre del gerente: Contreras Lugo Alberto

Lugar: Banco Azteca

Sucursal: 8460

1.- ¿Cómo se establecen las políticas institucionales de Banco Azteca?

Dudo mucho

Las políticas están establecidas por un departamento que estudia el establecimiento de políticas, este departamento es el de recursos humanos, y aquí establecen su sistema y su funcionamiento de cada una de ellas para llevarse a cabo y las van modificando según avances o modificaciones como de los precios. Las políticas no son rígidas si no que, todos deben estar de acuerdo con el movimiento de la empresa.

2.- ¿Quiénes son los autores involucrados en el establecimiento de políticas institucionales de Banco Azteca?

Está formado por un grupo de asesores y de directores ya que estos son de acuerdo con la competencia y los diagnósticos para la aplicación al momento de hacer las políticas para que así se lleven a cabo

3.- ¿Cuál es el proceso para que se cumplan las políticas institucionales de Banco Azteca?

Las políticas están establecidas en el sistema del banco y todas aquellas personas que ingresan es por el sistema ya que la políticas están por escrito para los que ingresan al banco, pero si yo en este momento quiero verlas o algo así no se puede porque no las tengo solas te caen en el sistema.

¿Estos procedimientos quién los dirige?

El gerente los supervisa, pero vienen establecidos por recursos humanos del banco azteca.

5.- ¿Se utilizan algún tipo de estrategias para el cumplimiento de políticas institucionales?

Si muchas (se rió irónicamente)

Cómo cuales?

Lo importante en primera lean las entiendan y al estar constantemente dar conocimiento de algunos cambios, si hay cambios comunicárselos a ellos para su aplicación: Ejemplo si cambio que ahora todos los clientes, se les pide los enganches y si no los comunica no se cumplen, la comunicación es muy importante.

En este punto de la comunicación, yo les doy la facilidad de escucharlos y en el momento que ellos ocupen de mí, como por ejemplo que ocupen un permiso que se presta mucho con las muchachas que tienen hijos que ya llevan a los niños con el doctor o algo así, yo les doy la facilidad que si me cumplen con lo establecido, yo con mucho gusto les doy el tiempo pero de otra manera no se puede, otra de las cosas que estoy ejecutando es que si me cumplen con lo establecido que a mí me piden de manera semanal y mensual, yo aparte de su día de descanso, les doy otro para de esta manera motivar a los empleados y así se pongan las pilas.

¿De qué manera benefician a la empresa?

El funcionamiento de la empresa

6.- ¿De qué manera llevan a cabo la ejecución de las políticas de la empresa?

Cada determinado tiempo les cae alguna modificación de políticas, hace poco se volvió aplicar el lavado de dinero como las cajera que tienen muchos problemas, entonces a ellas les cae más constantemente en el sistema, a los ejecutivos financieros les cae de manera mensual ya que si hay nuevas políticas al dar un crédito o facilitar el préstamo cambia mucho a los requisitos que hay que pedirle al cliente porque por un solo requisito que falte no se efectúa ningún tipo de trámite.

7.- ¿Cómo se evalúan las políticas institucionales?

Por medio de un examen que les cae en el sistema

8.- ¿Qué aplicación tienen los datos de evaluación?

Ellos hacen el examen si no lo pasan, lo tienen que volver a llevar tienen que tener un mínimo de 80 y se mide mensualmente haber si hacen el cumplimiento.

Si no los hacen se les aplica una Sanción ya que se bloquea el sistema y los vendedores no pueden vender y los ejecutivos no ejecutan los créditos

9.- ¿Se lleva a cabo una retroinformación al personal con los datos de la evaluación?

No porque solo es un requisito en línea que ellos los supervisan pero eso no tiene que ver conmigo.

10.- ¿Cómo describe la cultura de trabajo en Banco Azteca?

El ambiente de trabajo es cordial, se trabaja por procedimientos adecuados, diariamente esforzarse ya que, es una empresa de alto rendimiento. Y no nos gustan los errores a como se hagan pero todo se hace.

¿Sirve como una estrategia para el cumplimiento de objetivos?

Si porque si no se maneja el ambiente de trabajo positivamente en el personal no va a estar a gusto pero si hay como mucha comunicación.

¿De qué manera?

Hay mucha comunicación entre gerente-empleado ya que esto conlleva a tener una buena relación como amistad, pero esto depende mucho de la persona que no confunda, pero al momento de que los mismos empleados no confundan amistad con trabajo

Anexo 2.-

Entrevista al gerente de Recursos Humanos para identificar las Buenas Prácticas Administrativa



Fecha: 23 de febrero 2010

Hora inicio: 11:00am

Hora que finalizó 11:30 am

Nombre del gerente de Recursos Humanos: Lic. Omar Rubio

Lugar: Regional de Banco Azteca

1.- ¿Cómo se establecen las políticas institucionales de Banco Azteca?

Primero que nada el establecimiento de las políticas de aquí de grupo salinas aliados con Banco Azteca es algo formal ya que es a través de un comité presidencial, aquí es donde se establecen y de ahí pasa al departamento de gerencia, aquí estamos hablando que pasa con el señor salinas que es la persona que da la autorización de las políticas ya que como todos sabemos que él es el dueño de Grupo Salinas.

2.- ¿Quiénes son los autores involucrados en el establecimiento de políticas institucionales de Banco Azteca?

Es el comité presidencial ya mencionado anteriormente, vicepresidencia y presidencia.

3.- ¿Cuál es el proceso para que se cumplan las políticas institucionales de Banco Azteca?

El proceso es bueno primero que nada se publica en el portal de Grupo Salinas, ya que cada persona lee la publicación y de esta manera hace validación al momento de leer y entender las políticas

4.- ¿Estos procedimientos quién los dirige?

Todo el personal de grupo salinas que son los autores involucrados como, los llamaste anteriormente.

5.- ¿Se utilizan algún tipo de estrategias para el cumplimiento de políticas institucionales?

Implementación de cursos en línea y certificaciones

¿Cómo cuales?

Dándoles bonos a los empleados por cumplir sus exámenes.

¿De qué manera benefician a la empresa?

Logrando el objetivo de la empresa y de esta manera la claridad de los procesos ya que estos se vuelven más fáciles para todos dentro de las sucursales de banco azteca

6.- ¿De qué manera llevan a cabo la ejecución de las políticas de la empresa?

Es como en toda empresa la ejecución se basa en el procedimientos del los procesos diarios, solos se van dando a través de cada actualización, ó sea sale la actualización y todos hacemos los procesos de esta.

7.- ¿Cómo se evalúan las políticas institucionales?

Con un examen integrador que se publica en línea cada determinado tiempo

8.- ¿Qué aplicación tienen los datos de evaluación?

Pues una vez que tengamos ese examen cada uno de nosotros en el sistema nos damos cuenta ahí mismo que calificación obtuvimos ya que esta calificación no

puede ser menos a 80 ya que de lo contrario lo repruebas y lo puedes volver a llevar, estos datos llegan al comité de presidencia los cuales optan por dar sanciones o compensaciones, de esto se habla que te llega den algún tipo de bono.

9.- ¿Se lleva a cabo una retroinformación al personal con los datos de la evaluación?

El mismo sistema te dice tu calificación de esta manera ya saben cómo andan con sus conocimientos.

10.- ¿Cómo describe la cultura de trabajo en Banco Azteca?

En la cultura de mejora continua

¿Sirve como una estrategia para el cumplimiento de objetivos?

Claro que si por eso es que la utilizamos

¿De qué manera?

El éxito de la empresa

Anexo 3.-

Esta encuesta se llevó a cabo con el propósito de identificar “las buenas prácticas administrativas en Banco Azteca, sucursal 8460” a los ejecutivos del área financiera.