



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

REESTRUCTURACION DE UNA SUBDIRECCION REGIONAL BANCARIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N

MARIA DEL CARMEN ARRIAGA PICHARDO

FELIPE DE JESUS CASTAÑEDA RUIZ

JORGE ARTURO UNZUETA MENDEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L. A. E. ISaura DELGADO TORRES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

H O J A

CAPITULO I.	INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO II.	MARCO CONCEPTUAL	3
1.	TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	3
2.	MODELO DE DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN	15
3.	METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO	21
CAPITULO III.	CASO PRÁCTICO	27
1.	ANTECEDENTES DEL SISTEMA BANCARIO	27
1.1	ANTECEDENTES DEL BANCO	31
1.2	ESTRUCTURA DEL BANCO	33
1.3	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	34
2.	PLANTEAMIENTO DEL CASO	37
3.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUBDIRECCIÓN REGIONAL	39
4.	RESULTADOS DE LA SUBDIRECCIÓN REGIONAL	43
4.1	DIAGNÓSTICO	43
4.2	SUBDIRECCIÓN DE ZONA TIJUANA	46
4.3	GERENCIA DE ZONA MEXICALI	49
4.4	GERENCIA DE PLAZA ENSENADA	52
4.5	GERENCIA REGIONAL ADMINISTRATIVA	54
A.	ALMACEN REGIONAL DE PAPELERÍA	56
B.	CENTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS TIJUANA	57
C.	GERENCIA DE INFORMACIÓN Y CONTROL	58

4.6 GERENCIA REGIONAL DE CRÉDITO	60
4.7 GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS	63
4.8 GERENCIA REGIONAL DE CONTRALORÍA DE CRÉDITO	66
4.9 ASESORÍA DE RECUPERACIONES	69
4.10 MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	72
A. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	72
B. CLIMA ORGANIZACIONAL	74
5. CONCLUSIONES	
CAPITULO IV. SOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO	77
1. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO	77
2. ESTRUCTURA PROPUESTA	79
3. MEDIDAS DE CORRECCIÓN	84
INDICE DE ANEXOS	92
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	94

CAPITULO I

I N T R O D U C C I O N

La finalidad de este trabajo es aportar material didáctico - al estudiante, que le permita aplicar los conocimientos ad-quiridos, en la solución de un caso práctico .

Nuestro estudio se fundamenta en la interacción de diferen--tes aspectos organizacionales que se presentan en la opera--ción normal de una Institución Bancaria.

Estas interacciones fueron observadas en una Subdirección Re--gional y analizadas a través de un enfoque sistémico, así co--mo de conceptos del modelo de Diferenciación e Integración - (Lawrence y Lorsch).

Se compone de cuatro capítulos: El segundo presenta un marco conceptual, que nos sirvió de referencia para realizar el --análisis de la estructura de la Subdirección. En él se pre--sentan conceptos generales de la Teoría de Sistemas, una bre--ve exposición del modelo de Diferenciación e Integración, --así como la metodología para diagnosticar la situación orga--nizacional, que servirá como material de lectura para el ---alumno.

El tercer capítulo plantea el caso práctico, muestra los an--tecedentes del Sistema Bancario Nacional y de la Organiza---ción en la que se realizó el estudio; su estructura y objeti--vos institucionales.

También se presenta un panorama general de la Subdirección,--tocando los siguientes puntos: estructura, organización y --perfiles gerenciales del nivel ejecutivo. Finalmente se pre--senta un diagnóstico de cada una de las Areas y sus conclu--siones correspondientes.

En el cuarto se muestra la solución del caso, la cual con tiene la propuesta de reestructuración y las medidas de - corrección de la gestión administrativa.

Se advierte que esta solución no debe considerarse como la - única, ya que para obtenerla se tomaron en cuenta diversos factores que, desde nuestro punto de vista, incidieron di rectamente en el planteamiento de la reestructuración y - su objetivo era aplicar el modelo de Diferenciación e In tegración de Lawrence y Lorsch.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

1. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.

La teoría general de sistemas, persigue desarrollar un marco teórico que nos sirva para integrar un conjunto de elementos interdependientes que contribuyen para el logro de un objetivo.

Esta teoría consiste básicamente en crear una nueva forma de pensar sobre cualquier aspecto, en este caso el relativo a la administración, proporcionándonos una metodología para detectar los factores internos que se integran en un todo. Asimismo, el medio ambiente en el que se desarrolla.

Definición de Sistema.

"Sistema es un todo organizado, compuesto de dos o más partes independientes (componentes o subsistemas), delineado por fronteras identificables dentro de un marco pertinente (suprasistema del ambiente), destinado a la realización de cierto propósito específico" (1).

Clasificación de los sistemas.

La forma más simple en que pueden ser calificados los sistemas es la siguiente :

(1) Bianchi, Héctor. Op. Cit. ADCHOI Pág. 2/10. Apuntes de apoyo al --
Curso de Desarrollo Organizacional, Grupo Nacional Provincial.

A. Sistemas Cerrados : son los sistemas que tienen relativamente poca interacción con su medio ambiente.

B. Sistemas Abiertos : son aquellos que tienen una relación dinámica con su ambiente (recibiendo y exportando energía).

Esta clasificación fue presentada en 1952 por Ludwin Von Bertalanffy. A continuación veremos qué tipos de sistemas están contenidos en los dos rubros.

Los sistemas cerrados son básicamente sistemas físicos y mecánicos. Estos sistemas presentan relaciones estáticas, es decir, sus componentes se relacionan de una manera estable y permanente.

Como sistemas abiertos se consideran los sistemas vivientes. Estos se componen a su vez por sistemas biológicos, humanos y sociales.

Como complemento a los puntos anteriores, a continuación se presentan 9 agrupaciones o niveles de sistemas :

- a) El primer nivel es el de una estructura estática. A este podría denominársele el nivel de las estructuras y se refiere básicamente a la geografía y anatomía del universo.
- b) El siguiente nivel de análisis sistemático es el de un sistema dinámico simple con movimientos necesarios y pre-determinados. Este puede ser denominado el nivel de relojería.

- c) El tercer nivel es el del mecanismo de control o sistema cibernético, el cual puede denominarse el nivel del termostato. Este difiere del sistema de equilibrio estable simple principalmente por el hecho de que la transmisión e interpretación de información es parte esencial del sistema.
- d) El cuarto nivel es el "sistema abierto" o estructura autorregulada. Este es el nivel en el que la vida empieza a diferenciarse de la no vida; se le puede denominar nivel de la célula.
- e) El quinto nivel puede denominarse nivel genético asociativo; está caracterizado por la planta y domina al mundo empírico del botánico.
- f) Conforme nos movemos en la escala ascendente del mundo - de las plantas hacia el reino animal, aparece el desarrollo de receptores de información especializados que permiten un enorme incremento en el poder de captar mayor información. Asimismo, se desarrolla el sistema nervioso y el modo de actuar responde, no a un estímulo específico, sino a una "imagen" o estructura de conocimiento o percepción del medio ambiente tomado en conjunto.
- g) El siguiente nivel es el "humano", esto es, el ser humano individual considerado como un sistema (el hombre posee autoconciencia, lo cual es diferente a la pura conciencia que tienen los animales).
- h) Organizaciones sociales. En este nivel debemos preocuparnos del contenido y significado de los mensajes de la naturaleza y dimensiones de los sistemas de valores, las transcripciones de dentro de la historia, la simbolización sutil del arte, la música y la poesía y la gama compleja de las emociones humanas.

i) El último nivel de esta clasificación se refiere a los sistemas trascendentales.

Esta clasificación de nueve niveles fue elaborada por Kenneth Boulding en 1956.

En el siguiente cuadro se asocian las dos clasificaciones con el fin de resumirlas.

CUADRO 1

Bertalanffy		Boulding
Cerrados	Mecánicos o Físicos	Estructura estática Dinámica simple Mecánico de control o cibernético
Abiertos	Biológicos	Sistema abierto o Estructura autorregulada. Genético social Animal
	Humano Social	Humano Social Trascendentales

Para efectos prácticos de esta tesis, daremos énfasis al estudio de los sistemas abiertos, ya que las organizaciones sociales se encuentran agrupadas en este conjunto de sistemas.

Dado que existe una gran diversidad de sistemas abiertos y a que todos estos presentan una gran cantidad de características, de acuerdo al nivel evolutivo en que se encuentran, dentro de la clasificación de los sistemas abiertos, es conveniente resaltar que estos sistemas presentan y se definen de acuerdo a las siguientes nueve características :

Importación de energía. Los sistemas abiertos toman -- del ambiente externo alguna forma de energía. En otras palabras la personalidad y funcionamiento depende so-- bre manera del continuo flujo de estímulos hacia aden-- tro, provenientes del ambiente externo. De modo simi-- lar, las organizaciones sociales también deben tomar -- renovada provisión de energía de otras Instituciones, -- de la gente, o del medio material; ninguna estructura -- es autosuficiente.

El procesamiento. Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen. Es decir, crean un nuevo pro-- ducto al procesar materiales.

El resultado. Los sistemas aportan algún producto al -- ambiente.

Los sistemas como ciclos de acontecimientos. La pauta -- de actividades del intercambio de energía tienen carác -- ter ciclico. El producto exportado al ambiente propor -- ciona fuentes de energía para que se repita el ciclo -- de actividades.

Entropía negativa. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte. Sin embargo, el sistema abierto al importar más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa, y así obtener su equilibrio.

Insumos de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación. Adicionalmente a los insumos energéticos los sistemas reciben como insumos a la información del medio ambiente. Esta información le proporciona señales de su comportamiento con respecto a su medio. Asimismo, la información le permite al sistema comprender a su ambiente.

Retroalimentación negativa. Es el tipo de insumo más sencillo de información que se halla en todos los sistemas. La retroalimentación negativa le ayuda al sistema a corregir desviaciones y ponerse en curso. De esta manera el sistema mantiene su estabilidad y por lo tanto puede mantenerse con vida.

Proceso de codificación. Los sistemas reciben selectivamente insumos de su medio ambiente, ya que no pueden absorber de manera indiscriminada todo tipo de insumos energéticos.

Asimismo, los sistemas sólo reaccionarán ante aquellas señales informativas para las que están preparados.

Por lo tanto podemos decir que la codificación está constituida por todos los mecanismos de selección, mediante los que un sistema rechaza o acepta materiales-entrantes y los traslada a su estructura.

El estado estable y la homeóstasis dinámica. La importación de energía para detener la entropía, mantiene cierta constancia en el intercambio energético, de modo que un estado estable caracteriza a los sistemas -- abiertos que sobreviven. Esto no significa inmovilidad o un verdadero equilibrio, pues se tiene un continuo -- ingreso de energía procedente del ambiente externo y -- una continua exportación de los productos creados por -- el sistema, pero permanecen iguales el carácter del -- mismo, la proporción en los intercambios de energía y -- las relaciones entre las partes.

La homeóstasis dinámica implica mantener las constan-- tes del tejido, estableciendo un ambiente físico perma-- nente, reduciendo de este modo el desequilibrio del -- sistema.

El organismo no restaura simplemente el equilibrio an-- terior, sino que establece un equilibrio nuevo, más -- complejo y más estabilizador.

Al adaptarse a su ambiente, los sistemas intentarán en-- frentarse a fuerzas externas, ya sea ingiriéndolas, o -- bien, adquiriendo control sobre ellas.

Los sistemas sociales se dirigirán a incorporar dentro de sus límites, los recursos externos esenciales a la supervivencia; resultando esto una ampliación del sis-- tema original.

De esta manera, el estado estable, que a nivel sencij-- llo es de homeóstasis en el tiempo, a niveles más com-- plexos preserva el carácter del sistema mismo mediante el crecimiento y la expansión.

El tipo básico de sistema no cambia directamente como consecuencia de la expansión. El crecimiento más común es una multiplicación del mismo tipo de ciclos o subsistemas, un cambio de cantidad antes que de calidad.

Diferenciación. Los sistemas abiertos se mueven rumbo a la diferenciación y la elaboración. Las pautas globales difusas quedan emplazadas por funciones más especializadas.

Equifinalidad. Según este principio, un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos.

Las Organizaciones como Sistemas Abiertos.

Un sistema social es una estructuración de acontecimientos más que de partes físicas y, por consiguiente, no tienen una estructura separada de su funcionamiento (Allport 1962) En otras palabras los sistemas sociales no tienen anatomía. Por este motivo cuando un sistema social muere, ya no se tiene estructura que estudiar.

Insumos de producción y de mantenimiento.

Todos los sistemas abiertos requieren de insumos de mantenimiento y de producción. Los insumos de mantenimiento son importaciones energéticas que sostienen al sistema. Los insumos de producción constituyen las importaciones de energía que, al ser procesadas, terminan en algún resultado productivo.

En las relaciones grupales, estos insumos o importaciones de energía se conocen como sinergia. Sinergia es la suma total de la energía que puede manejar el grupo para lograr sus objetivos.

La existencia de los sistemas sociales depende en alto grado de la integración de un grupo de individuos.

Para lograr que el hombre se mantenga en un grupo, es necesario regular su variabilidad e inestabilidad en sus relaciones a través de pautas uniformes.

Estas presiones de control son :

- Presiones ambientales. Para poder enfrentarse a los problemas ambientales que se le presentan, el hombre debe de trabajar en grupo la mayoría de las veces.
- Valores y expectativas compartidos. Los integrantes de los grupos generalmente comparten expectativas y metas. Para lograr la realización de sus metas comunes, es necesario trabajar en grupo. La actividad grupal resultante se fundamenta más en los valores del grupo que de las demandas de la tarea a realizar.
- Aplicación de reglas. Otra forma de regular la actuación de los individuos, es el establecimiento de reglas.

Distintos tipos de subsistemas. (Katz y Kahn)

Las organizaciones como sistemas abiertos, tienden hacia la diferenciación en su estructura, por lo tanto están compuestos por distintos subsistemas. Estos se describen a continuación :

Subsistemas Técnicos o de Producción.

Este subsistema se dedica a la transformación de energía o información. Este subsistema es considerado el más relevante y en función a esto, la forma más común de clasificar a los sistemas, está de acuerdo a su proceso productivo.

Subsistemas de apoyo.

Los subsistemas de apoyo son los encargados de las relaciones del sistema con su medio ambiente.

Subsistemas de mantenimiento.

Este subsistema se encarga de obtener los insumos que mantendrán con vida al sistema, a través de una adecuada selección de trabajadores, una adecuada remuneración, etc.

Subsistemas de adaptación.

La misión fundamental de este subsistema es captar los cambios importantes que se den en el medio ambiente del sistema e interpretarlos. Buscando con esto que el sistema realice los cambios internos necesarios para poder sobrevivir y anticiparse a las exigencias del medio ambiente.

Subsistemas gerenciales.

Se encargan de controlar, coordinar y dirigir a los subsistemas de la estructura, para ajustar el funcionamiento del sistema con relación a su medio ambiente.

Hasta aquí se han comentado los subsistemas que constituyen a una organización social como sistema abierto. Ahora es conveniente visualizar a la organización con relación a su medio ambiente.

Sistemas, Subsistemas y Suprasistemas.

Todas las organizaciones sociales como sistemas abiertos, - tienen una alta relación con otras organizaciones sociales. Por lo que de acuerdo con el criterio interesado se podrá - clasificar a una organización como sistema, subsistema o -- suprasistema.

Para el análisis de un sistema se recomienda seguir la si-- guiente metodología :

El primer paso será siempre ir al siguiente nivel superior- al sistema estudiado, para determinar el nivel de dependen- cia que tiene el sistema de su suprasistema.

Después se deben analizar cuáles son las contribuciones de- los subsistemas para que el sistema pueda adaptarse a su su prasiswa.

Conceptos De Apoyo Subsidiados en la Teoría de Sistemas.

Estos conceptos se refieren al funcionamiento y a la estruc- tura de las organizaciones sociales y son :

Sistema Gufa.

"Es aquel sistema cuyo resultado ejerce mayor influencia so- bre los insumos de otros sistemas componentes y que, gra--- cias a esto, controla las interacciones del suprasistema" (Thelen 1960).

Las circunstancias que pueden convertir en gufa a un siste- ma pueden ser muchas, pero lo más común se da cuando debido a un desarrollo del ambiente el sistema requiere con mayor- importancia de los productos de dicho sistema.

Espacio Organizacional.

Se refiere a la ubicación de las distintas actividades organizacionales y las distancias conductuales que existen entre los miembros cuando realizan sus tareas. Nos referimos con esto, a que dentro de una organización existen distintas ubicaciones e instalaciones de acuerdo al estatus del miembro.

Refiriéndonos en este sentido al espacio organizacional encontramos que existen 4 tipos de separaciones entre los miembros de la organización.

Separación geográfica: que se refiere a la separación de los miembros de acuerdo a la ubicación física de los miembros.

Separación funcional: al departamentalizar una organización funcionalmente, se genera una separación entre los miembros de distintos subsistemas.

La siguiente separación se refiere al estatus o prestigio del puesto y la función.

La última separación se da en función al poder: Esta separación tiene mucha similitud con la anterior, ya que la jerarquía de autoridades dentro de la organización supone líneas de comunicación, con un flujo determinado. Este sólo permitirá que los obreros se comuniquen con su jefe inmediato evitando con esto, la comunicación con el siguiente nivel.

Las principales causas para mencionar el espacio organizacional son las siguientes :

1. Al definir los flujos de información se tendrá una base para realizar un estudio sistemático de la organización. Este estudio sistemático comprenderá todos los niveles organizacionales y no sólo una unidad.

2. La segunda razón es que este concepto nos permitirá comprender más fácilmente los problemas interdepartamentales que se presenten en la organización.

Dinámica del Sistema.

Se entiende como dinámica del sistema al equilibrio que presenta el sistema mediante el ajuste y anticipación de éste ante su medio.

La dinámica del sistema es para las organizaciones sociales, lo que se conoce en la teoría de sistemas como la homeóstasis dinámica.

Desde el punto de vista de sistemas, una organización prepresenta dos características básicas, que se respaldan en el modelo de diferenciación e integración de Lawrence y Lorsch.

Estas ideas básicas son:

1. Interdependencia entre los elementos de la organización.
2. La propiedad morfogenética que tienen las organizaciones para modificarse a sí mismas de una manera estructural.

De acuerdo a este enfoque sistemático sobre la concepción de las organizaciones, es conveniente definir los conceptos de diferenciación e integración y de qué manera pueden ayudarnos en el análisis de las organizaciones.

Este modelo no da una receta única para reestructurar una organización, lo que este modelo persigue, es facilitar la comprensión de las características que debe cubrir una organización para desempeñarse con efectividad en su ambiente particular.

2. MODELO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION.

Análisis de Sistemas

A continuación se presentan dos ideas básicas de la Teoría de Sistemas.

El primer punto de interés extraído de esta teoría, se refiere a la interdependencia que hay entre los elementos de una organización.

La segunda idea interesante que se obtiene de este enfoque trata sobre la capacidad que tienen las organizaciones, para modificarse a sí mismas. A esta se le conoce como propiedad morfogénica. Esto quiere decir, que una organización puede añadir o eliminar nuevos departamentos y modificar su estructura, ya sea de autoridad o de comunicación.

El disparador de esta propiedad es principalmente, el proceso de comparar los resultados esperados contra los resultados reales.

Este proceso de autocorrección y automodificación es el que permite a las organizaciones convertirse en herramientas flexibles del hombre para controlar su medio ambiente.

A través de esta concepción de las organizaciones como sistemas altamente interdependientes y morfogénicas, analizaremos los conceptos de Diferenciación e Integración, con el fin de comprender las Áreas de contacto de las organizaciones con su medio ambiente y las de los grupos entre sí.

Como puede observarse, este modelo se apoya en la concepción de las organizaciones como sistemas. Asimismo, es conveniente hacer notar que este modelo no ofrece una solución universal de la única y óptima manera de organizar, ya que más bien, se enfoca a dar un marco de referencia ba

sado en la demanda del ambiente de la organización, a través del cual podremos comprender cuáles son las características organizacionales requeridas, si una empresa quiere desempeñarse con efectividad en su ambiente particular.

De acuerdo a lo anterior, Lawrence y Lorsch desarrollaron una teoría de contingencia de diseño empresarial. Este modelo se basa en tres acciones de investigación :

- a) No existe una "mejor manera" para diseñar una organización.
- b) El diseño de una organización y/o sus subsistemas, deben ajustarse a su ambiente.
- c) Las necesidades de los miembros de la empresa están mejor satisfechas en la medida en que la organización está diseñada propiciamente.

En su estudio, Lawrence y Lorsch examinaron diez empresas, seis de éstas desarrollaban producción y vendían plásticos; dos más estaban en la industria de los alimentos; las dos últimas estaban en la industria de los envases. Estas dos últimas, se seleccionaron porque servían como un ciclo continuo, ya que su medio ambiente es relativamente estable y sin cambios.

Las industrias dedicadas a los plásticos se enfrentaban a un medio inestable y de cambios rápidos.

Las industrias alimenticias cayeron aproximadamente en la mitad.

El estudio se ha llamado diferenciación e integración debido a que estos son los dos términos básicos de este modelo.

Diferenciación

Este concepto establece que un sistema u organización requieren de varios subsistemas o unidades organizacionales especializadas en distintas funciones, que integradas llevan al todo al cumplimiento de su objetivo.

Se refiere básicamente a la división del trabajo.

Se define como la diferencia en orientación emocional y de conocimiento entre Gerentes en diferentes Departamentos funcionales.

La diferenciación ocurre en cuatro dimensiones básicas:

- a) Formalidad de estructura: Este es el grado en que las subunidades de una empresa exhiben diferencias en reglas, procesos y otros procedimientos de control.
- b) Orientación interpersonal: Este término se refiere al grado de interés acerca de la gente en oposición a la tarea.
Es decir, la orientación a las relaciones interpersonales es mucho menos importante para la gente de producción que para la gente de ventas o mercadotecnia.
- c) Orientación en tiempo: Las unidades de una empresa tales como ventas y producción, que tratan con problemas que proporcionarán información inmediata tienen una orientación en tiempo mucho más corta de la que tienen las unidades de investigación y desarrollo que no puede obtener información de resultados en meses o años.
- d) Orientación en metas, esto se refiere a que las diversas unidades tienen diferentes metas.

Integración

Considera básicamente dos aspectos principales :

- a) La asociación de áreas con funciones similares.
- b) La definición de la interdependencia entre las distintas áreas o subsistemas, así como la rigidez o flexibilidad con que se deben dar las mismas.

Se define como la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos que se necesitan para lograr unidad de esfuerzo por las demandas del ambiente.

El término integración, se usa no sólo para referirse a las relaciones interdepartamentales, sino también, para describir el proceso por medio del cual se logra ésta y los diferentes mecanismos empresariales usados para lograrlo.

Hay una fuerte relación inversa entre la diferenciación y la integración. Cuando las unidades en especial por sus tareas, son bastante diferenciadas, es más difícil lograr la integración entre ellas, que cuando los individuos de tales unidades tienen maneras semejantes de pensar y actuar.

En consecuencia, cuando los grupos de una organización deben ser sumamente diferenciados, pero también requieren integración estrecha, es preciso que la organización desarrolle mecanismos más complejos de integración. El mecanismo organizacional básico para la integración es la jerarquía directiva.

Sin embargo, las organizaciones enfrentadas a requerimientos tanto de alto grado de diferenciación como de estrecha integración, deben desarrollar métodos suplementarios de integración, como por ejemplo, coordinadores individuales, grupos cruzados y aún departamentos de individuos cuya contribución fundamental sea la de lograr integración entre otros grupos. Mediante el uso de este modelo, podemos comprender no sólo el patrón de diferenciación y de integración requerido para tratar efectivamente con el ambiente particular, sino también, con los medios formales y estructurales necesarios para obtener dicho patrón.

ETAPAS DEL MODELO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION.

A continuación presentamos las etapas que componen al modelo de Diferenciación e Integración de Lawrence y Lorsch:

I. Recopilación de información.

Esta etapa, no sólo consiste en la aplicación de cuestionarios, sino que adicionalmente se requiere de realizar entrevistas personales.

II. Diagnóstico.

El Diagnóstico implica conclusiones con respecto a lo que los datos quieren decir. Esto es, datos que implican conjunto de hechos, mientras que diagnóstico significa darle un sentido a dichos datos, mostrándonos una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.

Se pretende identificar las múltiples variables que causan los problemas, así como su interrelación.

III. Planeación de la intervención.

Los resultados de la fase de diagnóstico constituyen el punto de partida de la fase de planeación. El primer paso de la planeación es definir los objetivos - que se lograrán con el cambio. Una vez establecidos se deben generar soluciones, alternativas o estrategias de intervención.

IV. Ejecución.

Implementación del modelo.

V. Evaluación.

Es el proceso de retroalimentación y verificación -- del modelo.

TIPOS DE INTERVENCION.

De naturaleza educacional. La cual persigue cambiar las - expectativas de los colaboradores.

Estructural. Diseñada para modificar la división del tra- bajo y organización interna, con el fin de optimizar su - efectividad operacional.

Cambio de estrategia empresarial. Persigue realizar ajus- tes en el proceso de toma de decisiones a fin de adaptar- a la organización a su medio ambiente.

3. METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO.

I. Investigación Previa.

A. Entrevista con el Director Regional

Objetivo : Conocer su opinión respecto a la Subdirección regional y de la situación prevaleciente.

B. Recopilación de información.

a. Políticas.

Objetivos: Conocimiento y/o actualización

b. Manuales.

Objetivo: Conocer los procedimientos y mecánica de operación.

c. Funciones Gerenciales.

Objetivo: Conocimiento teórico de las funciones -- que debe desempeñar un Gerente a fin de compararlas con las que realmente realiza.

d. Controles Gerenciales.

Objetivo: Conocer los controles que manejan para -- compararlos contra los que efectivamente se llevan en la práctica.

e. Información estadística.

Objetivo: Consultar datos a priori para comparar-- los con los que se dan en la realidad.

Esta información deberá obtenerse cuando menos - con dos años de antigüedad y debe ser, tanto de la Regional, como del Banco.

El objetivo es conocer la evolución en cifras de la Regional, comparar su situación respecto al sector y al Banco e identificar parámetros de medición.

f. Estructura.

Objetivo: Conocerla y poder planear el trabajo a realizar por áreas.

C. Análisis de información recopilada.

Objetivo: Tener un marco de referencia que nos permita conocer :

a. Antecedentes.

Cuantitativos y Cualitativos.

b. Evolución.

Nos permitirá conocer el comportamiento de las cifras de crédito, captación, rentabilidad, los cambios en la estructura y en los recursos humanos.

c. Ideas previas.

Nos servirán para tener una base de investigación para el trabajo de campo.

II. Estudio de Campo.

Objetivo: Conocer la gestión gerencial de cada área y validar las ideas obtenidas en la investigación previa.

A. Presentación ante la Subdirección y las Gerencias de Apoyo.

Objetivo: Dar a conocer el motivo del estudio y las funciones a realizar por nuestro equipo de trabajo.

B. Entrevista con el Subdirector Regional.

Objetivo: Conocer la situación general de la Subdirección, en opinión del titular de la misma.

C. Retroalimentación entre los integrantes del grupo de trabajo.

Objetivo: Intercambiar opiniones sobre la información hasta el momento obtenida y elaborar algunas conclusiones.

D. Entrevista con cada Gerente de Área.

Objetivo: Conocer la gestión realizada, tomando en cuenta la estructura, funciones y controles implantados en cada Gerencia.

a. Estructura.

Objetivo : Comprobar la estructura particular de cada área y conocer la opinión del responsable.

b. Funciones.

Objetivo : Conocer las funciones que realiza cada Gerente, cómo las lleva a cabo, con qué periodicidad, así como conocer los elementos con que cuenta para llevarlas a cabo y para qué son realizadas. Verificar si los Gerentes cumplen con las funciones encomendadas.

c. Controles.

Objetivo : Conocer cómo controla el Gerente sus funciones.

d. Entrevista profunda.

Objetivo : Conocer las características personales y profesionales del entrevistado, a través de una autoevaluación, obteniendo de ella información sobre su gestión.

En este tipo de entrevistas se requiere la presencia de dos integrantes del grupo con el fin de intercambiar impresiones respecto del entrevistado.

e. Entrevistas con personal subordinado.

Objetivo : Conocer sus funciones y cómo se las delegan, así como su opinión sobre su jefe.

f. Elaboración del Estudio de Campo.

Objetivo : Se elaborará un cuestionario por cada área analizada, para que los demás integrantes del grupo verifiquen en las sucursales las ideas previas que es importante validar para tener mayores elementos de juicio.

III. Validación del Estudio de Campo.

Objetivo: Verificar en las Sucursales más representativas de la Regional, la gestión del Gerente y su interrelación con los Gerentes de las áreas de apoyo, comprobando la veracidad de las --- ideas obtenidas en los puntos anteriores.

IV. Preparación de negociación y preinforme.

Objetivo: Interpretar y redactar la información obtenida durante la misión.

Para realizar la negociación y brindar un me--
 jor asesoramiento será necesario elaborar un -
 formato que nos sirva de apoyo (Anexo 1).

V. Retroalimentación.

Objetivo: Mantener informado a cada integrante del grupo sobre los puntos que serán negociados, así co--
 mo del contenido del preinforme, con el fin de
 saber la opinión de cada uno de dichos inte--
 grantes.

VI. Negociación.

Objetivo: Persuadir a cada Gerente para que acepte y ---
 aporte alternativas de solución a los proble--
 mas detectados, estableciéndose los compromi--
 sos necesarios que permitan la corrección de -
 aquellos, en fechas determinadas.

Procedimiento:

1. Lectura del preinforme.

Objetivo : Evitar desviaciones al tema y contar con -
 una guía.

2. Negociación de la problemática y su solución:

Objetivo : Lograr que cada Gerente de área acepte la problemática encontrada, motivándolo para que él mismo dé la solución al problema. En caso de mostrar dificultad para encontrarla se le asesorará en base a una estrategia previamente definida.

3. Entrega de fotocopia del preinforme y compromisos:

Objetivo : Que cada Gerente empiece a trabajar de inmediato en las actividades específicas a realizar.

VII. Presentación a la Dirección y Subdirección Regionales.

Objetivo: Que el Director y Subdirector conozcan los aspectos tratados en el preinforme, incluyendo los compromisos contraídos por sus subordinados.

Deberá leerse el preinforme una vez hechas las correcciones y aclaraciones surgidas en la negociación.

VIII. Redacción del Informe.

Deberá estructurarse en la siguiente forma :

- Introducción
- Situación Actual (de cada área)
- Diagnóstico (de cada área)
- Anexos
- Cuadro Resumen de Compromisos (medidas de corrección)

CAPITULO III

CASO PRACTICO

1. ANTECEDENTES.

El Sistema Bancario Mexicano

El Sistema Bancario Mexicano anteriormente realizaba sus operaciones en base a la especialización, aunque se ha apartado de ésta, tratando de multiplicar los servicios para obtener mayores utilidades.

Para el año de 1971 existían 94 Bancos de Depósito con 1,714 - sucursales; 93 Financieras con 28 sucursales; 25 Sociedades de Capitalización con 9 sucursales y agencias; 3 Sociedades Financieras; 121 Departamentos de Ahorro, con 1,725 sucursales y -- agencias; 135 Departamentos Fiduciarios con 1,257 sucursales y agencias; 25 Almacenes Generales de Depósito con 15 sucursales y agencias; 72 Uniones de Crédito con 5 sucursales y agencias- y 3 Bolsas de Valores.

Estructura.

Instituciones Nacionales de Crédito.

Estas Instituciones fueron creadas por el Gobierno con el propósito de atender a las necesidades de crédito de algunas actividades indispensables para el desarrollo económico de nuestro País y que la iniciativa privada no estaba en condiciones de - proporcionar básicamente por la cuantía de las operaciones y - por los riesgos que implicaban.

Instituciones de Crédito Privadas.

El Artículo 2º de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares indicaba que, para dedicarse al ejercicio de la Banca y el crédito, se requería concesión -- del Gobierno Federal que otorgaba discretamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con la participación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y del Banco de México. Se estipulaba en dicha ley que "el ejercicio de la banca y - el crédito consiste en la realización de actos de intermediación habitual en mercados financieros, mediante los cuales - quienes los efectúen, obtengan recursos del público, destinados a su colocación lucrativa, sea por cuenta propia o ajena"

Según el Artículo 2º de la Ley de la materia, las concesiones eran por propia naturaleza intransmisibles y se referían a uno o más de los siguientes grupos de operaciones de banca y crédito :

- El ejercicio de la Banca de Depósito
- Las operaciones de Depósito y Ahorro
- Las operaciones Financieras
- Las operaciones de Crédito Hipotecario
- Las operaciones de Capitalización y
- Las operaciones Fiduciarias.

Instituciones de Crédito Mixtas

Surgieron en nuestro País Instituciones de Crédito Mixtas --- cuando el Estado se asoció con particulares y manejó conjuntamente instituciones que tuvieron un carácter privado y que -- por razones circunstanciales no pudieron continuar adelante - por sí solas. Así el Sector Gubernamental decidió convertir - los pasivos a su favor, en capital, y quedar asociados con -- miembros del Sector Privado.

En el Anexo 2 se presenta la estructura del Sistema Bancario, hasta antes de la nacionalización de la Banca del 1º de septiembre de 1982.

Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Estas organizaciones complementan el sistema bancario auxiliando en su cometido a las Instituciones de Crédito antes mencionadas.

La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones - Auxiliares en su Artículo 3ro., considera Organizaciones Auxiliares de Crédito a los almacenes generales de depósitos y a las uniones de crédito. Por otra parte, se le ha dado el mismo carácter a las Instituciones de Fianzas.

La Banca Múltiple.

El 18 de marzo de 1976, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las reglas que regirían la Banca Múltiple, prevista en el Artículo 2º de la Ley correspondiente.

Se reconoció como Banca Múltiple a la sociedad que obtuvo con cesión del Gobierno Federal para realizar los grupos de operaciones de Banco de Depósito, Financieras y de Crédito Hipotecario, sin perjuicio de la concesión que, en su caso, hubiese obtenido para realizar otros grupos de operaciones previstas en la Ley.

Al constituirse como Banca Múltiple, se pudieron efectuar todas las operaciones bancarias que se realizaban en forma adicional: depósitos, ahorro, financieras, fiduciarias e hipotecarias. La ventaja consistió en que pudieran ofrecerse todos los servicios dentro de una misma sucursal u Oficinas Bancarias, para mayor comodidad de la clientela.

Con la creación de la Banca Múltiple se pensó en obtener una mayor captación de recursos así como una mayor posibilidad - de otorgar crédito, al diversificar sus instrumentos de captación y canalización de recursos.

Sistema Bancario Actual.

Actualmente el Sistema Bancario Mexicano está integrado por tres tipos de Instituciones de Crédito:

- 8 - Instituciones Nacionales
- 29 - Sociedades Nacionales de Crédito
- 2 - Instituciones de Propiedad Privada y
- 1 - Organismo descentralizado que es el Banco de México, en su función de Banco Central.

En el Anexo 3 se detallan 28 Sociedades Nacionales de Crédito que publicaron su Balance al 30 de noviembre de 1983 y -- las 2 Instituciones Privadas.

Como se puede apreciar, BA actualmente ocupa el séptimo lugar en cuanto a recursos Bancarios Totales (activo total), dentro del Sistema Financiero del País, con un monto de: ----- \$160,356.20 millones de pesos y una penetración en el mercado de 2.72%.

1.1. ANTECEDENTES DEL BANCO.

Han transcurrido 34 años entre la fecha del inicio de operaciones del Banco y la actualidad.

En 1949, la Institución se distinguió como una pequeña pero prestigiada casa de cambios, que manejaba un capital de medio millón de pesos.

Podríamos mencionar que el hecho más relevante en sus --- diez primeros años lo constituyó la necesidad de abrir en 1953 su primera Sucursal Metropolitana.

En la década de los 60's se sucedieron varios acontecimientos:

Los servicios crecieron de tal manera que se hizo insuficiente el espacio y fue así como se adquirió un inmueble en pleno centro de la Ciudad y que funciona ahora como -- nuestra Oficina Matriz.

Las metas se fueron cumpliendo exitosamente, lo que permitió una mayor expansión dentro del territorio, así para -- el año de 1966 empezó a funcionar la primera sucursal foránea.

La década de los 70's atrajo acontecimientos igualmente -- afortunados, así en 1977 surge un nuevo esquema de organización. Bajo esta nueva fórmula, cuatro Instituciones de Crédito: El Banco, La Financiera, La Hipotecaria y la Inmobiliaria actúan como una Institución de Banca Múltiple.

Esa transformación permitió agrupar todos los servicios que antes cada Institución hacía por separado, en una sola sociedad que por ese hecho, se situaba más competitiva, con una distribución más amplia -- de sus recursos, una mayor cobertura geográfica, unos servicios más profesionales y, desde luego, una mejor atención a sus clientes.

Para 1980 se fusionaron varios Bancos del Sureste, mismos que pasaron a formar la Dirección Regional Sureste.

Finalmente, en 1982, se realizó la fusión con B.P., Institución de Banca Múltiple, la que a su vez inició su actividad financiera en 1942, cuando un grupo de personas emprendedoras, dedicadas principalmente a la ganadería, crearon en Sonora, un Banco de Depósito, con un enfoque netamente regional, muy orientado a las actividades productivas de la Zona.

Fue en noviembre de 1976, 34 años después, y como resultado de gestiones realizadas y uniendo esfuerzos de varias personas, se llevó a cabo la fusión de tres Instituciones Financieras, estableciéndose B.P. como una Institución de Banca Múltiple, extendiendo su ámbito y servicios a más de 20 Ciudades desde México hasta Tijuana y en el Edo. de Coahuila.

1.2. ESTRUCTURA DEL BANCO.

La estructura organizacional del Banco se forma de la siguiente manera : (Anexo 4).

- Dirección General
- Dirección Divisional de Operación Bancaria
- Dirección Divisional de Administración y Finanzas
- Dirección Divisional Corporativa e Internacional
- Dirección Divisional de Desarrollo
- Dirección Divisional de Inversiones y Filiales.

A su vez la Dirección Divisional de Operación Bancaria se subdivide en cinco Direcciones Regionales : Noroeste, Norte, Occidente, Metropolitana Centro y Sureste. (Anexo 5).

Estas Regionales cubren 89 plazas a nivel nacional, con un total de 178 oficinas. (Anexo 6)

La participación de B.A. (116,244 millones) en la Captación total de la Banca (2'716,102 millones) fue de 4.28%, en el mes de octubre de '83. (Anexo 7).

La mezcla del sector (Banca) en diciembre de '83 fue de: 18.08 vista; 4.37 ahorro y 77.55 Renta fija; mientras que en el Banco fue de: 21.83 vista; 2.64 ahorro y 75.43 Renta fija, mostrando 3.85 puntos favorables en la mezcla de recursos del Banco, en el renglón de Vista.

1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

A principios del año el Banco inició sus actividades con la reunión del Nivel Directivo de nuestra Institución.

En dicha reunión estuvieron presentes el Director General del Banco, el Director General Adjunto, los Directores Divisionales y los Directores de las diversas áreas que integran la organización interna de B.A.

El Director General inició la reunión haciendo una invitación a los presentes para que continuaran con la labor que han venido haciendo y que redoblaran el entusiasmo para que nuestro Banco siga mostrando el prestigio y calidad que lo identifica.

Posteriormente cedió la palabra al Director General Adjunto - quien expresó su interés porque el Banco continúe su ritmo de crecimiento, congruente con el Sistema Bancario, y con el del País en general.

"Quiero hacer una invitación para que, primero que nada, hagamos un análisis profundo de los objetivos de esta Institución.

Se plantean cuatro grandes objetivos para este año, uno es el de Productividad, otro el de Servicio a Clientes, otro más -- que será el de Control Administrativo y finalmente el concerniente a la Filosofía Empresarial.

En cuanto al objetivo de Productividad se debe observar lo siguiente :

Primero : Que todas las oficinas sean rentables.

Segundo : Incremento de penetración en los Recursos de Vista (1) en todas las plazas.

Tercero : Incremento de Recursos a Plazo (2) en cada Regional.

Cuarto : Justificación de gastos con el sistema presupuestal, en base cero, de las unidades que no producen ingresos.

Quinto : Que la operación de la unidad de recuperaciones del Banco sea eficaz.

En relación al objetivo de Mejoramiento de Servicio a la Clientela :

Primero : Mayor eficiencia en la supervisión de mostrador y -- del vestíbulo.

Segundo : Tener servicios completos en las plazas con recursos eficientes en vista.

Tercero : Resoluciones oportunas de crédito.

Cuarto : Envío oportuno de los estados de cuenta.

(1) Cuentas de cheques.

(2) Cuentas de inversiones.

Desde el punto de vista del mejoramiento del control administrativo :

Primero : Diferenciación precisa de lo que son las áreas rectoras de servicios institucionales y las de servicios comunes y operativas.

Segundo : Definición de la misión, actividades y evaluación de cada unidad, hasta gerencias.

Tercero : Tener auditorías con pleno seguimiento.

Cuarto : Mejorar la información, selectiva, oportuna y útil en todos los niveles.

El último objetivo, el de la filosofía empresarial, será concretado con el resultado de los tres anteriores, al evaluarlo obtenido en el transcurso de nuestras actividades.

2. PLANTEAMIENTO DEL CASO.

A petición de la Dirección Divisional de Desarrollo del Banco, se realizó un estudio en la Subdirección Regional Baja California, a fin de diagnosticar y evaluar su situación organizacional y proponer alternativas de solución.

Esto se originó en una reunión mensual de Directores, en la -- que se trataron diversos aspectos relacionados con la reciente fusión de las dos Instituciones Bancarias, efectuada a principio del año próximo pasado.

Entre otros, se mencionó la necesidad de apoyar la integración de los recursos financieros, materiales y humanos a mediano -- plazo y estandarizar las estructuras conforme a las políticas y objetivos de la Institución fusionante, a través de un proceso de reestructuración.

El Presidente del Consejo de Administración del Banco fusionado, quien ocupa el cargo de Director General Adjunto en la nueva estructura, está muy interesado en el proyecto, pues la fusión significa una mayor expansión y proyección de su empresa que se verá beneficiada con el apoyo de la estructura organizacional del Banco con el que se ha integrado. Sin embargo, para lograr estos beneficios en forma óptima, deberán detectarse y resolverse situaciones adversas derivadas de la fusión de dos sistemas contables, organizacionales y administrativos distintos entre sí, así como de los problemas y cargas operativas -- que esto implica.

Por otra parte, la repercusión que tendrá en el factor humano: tanto en el personal como en la misma clientela acostumbrados a una serie de elementos de trabajo con los que estaban familiarizados.

Su opinión con respecto a la fusión fue expresada en los siguientes comentarios :

" Creo que el aspecto más relevante de esta integración es que B.A. se sitúa dentro del panorama bancario mexicano como un Banco muy respetable, en todos los órdenes, pero particularmente en su acrecentada capacidad de servicio a la economía Nacional.

En estas nuevas condiciones, el Banco tendrá la posibilidad de ofrecer servicios mejor integrados, más eficientes y con una cobertura verdaderamente nacional.

Para B.A. la ventaja principal es la de obtener de manera inmediata una mejor penetración en el mercado Bancario Nacional, ubicándose dentro del mismo, en un lugar de extrema relevancia, si consideramos que ahora el Banco ocupa el séptimo lugar en tamaño, dentro de los Bancos de nuestro País".

3. SITUACION ACTUAL DE LA SUBDIRECCION REGIONAL.

Introducción

De acuerdo con el programa de trabajo para 1983, autorizado por la Dirección Divisional de Desarrollo, se procedió a -- efectuar una revisión de la estructura de la Regional Baja-California, con el fin de conocer la situación existente, -- así como los logros y avances que se han tenido en la conse-- cución de los objetivos marcados por la Dirección General -- del Banco. Para este efecto se siguieron los procesos y -- etapas contenidos en la Metodología para el Diagnóstico, di-- señada expofeso por nuestro grupo de trabajo y un sistema-- de negociación, el cual consiste en que los responsables de las unidades de decisión determinen fechas y apoyos requeri-- dos para la solución de los aspectos detectados, quedando -- como un compromiso a cumplir por su parte.

La Subdirección Regional es producto de la fusión entre dos instituciones bancarias, BP. y BA, por lo que su estructura actual es el resultado de la combinación de elementos y re-- cursos de ambas, lo que propició que las áreas de apoyo, -- tanto de una como de la otra, reportaran directamente a la-- nueva Subdirección Regional.

Por otra parte, los Gerentes de las sucursales de ex-BP. -- continuaron reportando funcionalmente al Subdirector Regio-- nal, quien además desarrolla la función de Comercialización, por encontrarse vacante el área.

También como inercia de la fusión, tres áreas de banca espe-- cializada: fiduciario, internacional e inmobiliario, conti-- nuaron reportando a su antiguo jefe, actual Subdirector de-- Zona Tijuana, debiendo quedar integradas bajo la dependencia lineal de la Subdirección Regional.

Organización

La Subdirección Regional tiene a su cargo ocho áreas que le reportan directamente que son: Crédito, Recuperaciones, Administrativo, Recursos Humanos, Contraloría de Crédito, dos Gerencias de Zona (Mexicali y Ensenada) y la Subdirección - de Zona Tijuana.

Estas áreas en sí representan una fuerte carga de trabajo, - la cual se ve incrementada por la dependencia informal que - tienen los cuatro Gerentes de las sucursales de la Zona Ti- juana.

Cada una de las áreas está a cargo de un Gerente Regional - cuyos perfiles gerenciales son los siguientes :

- El Subdirector de Zona Tijuana, Licenciado en Economía -- por la UNAM, ha desarrollado una experiencia en la banca, iniciándose en Comermex, donde laboró por espacio de 8 -- años en el área internacional. Ingresó a la Institución - en agosto de 1974 como Gerente Divisional del Area Inter-- nacional, ocupando la Subdirección de esta área en mayo - de 1975.

En mayo de 1981 pasó a ocupar su puesto actual.

Su trabajo como Subdirector de la Zona lo desarrolla en - forma parcial al no ser reconocida su autoridad por todos los Gerentes de Sucursal, sino tan sólo dos de ellos; --- existe indefinición de su jerarquía.

- El Gerente de Zona Mexicali, cuya experiencia profesional ha sido adquirida básicamente en la banca, (4 años en Bancomer), ingresó al banco el 1^a de agosto de 1972 y ocupó puestos administrativos de crédito, Gerencias de Sucursal, y a partir de agosto de 1981 desarrolla su cargo actual.

- El Gerente de Zona Ensenada, realizó estudios de Contaduría privada y cuenta con una amplia experiencia bancaria, pues trabajó durante dos años en Internacional y a lo largo de 16 años en Banamex.

Ingresó a BP. en 1978 como Gerente de Sucursal, función -- que actualmente desempeña, amén de haber sido nombrado -- verbalmente Gerente de Zona.

- El Gerente Regional de Crédito, con estudios profesionales de Contaduría Pública, también cuenta con amplia experiencia bancaria, de 10 años en Serfín y 2 Unibanco. Ingresó directamente a este puesto en 1979.

Se inclina a los aspectos operativos de su trabajo, dada la indefinición de sus funciones.

- El Gerente Regional de Contraloría de Crédito, concluyó -- estudios de Licenciado en Administración y cursó 3 niveles básicos en el Instituto de Capacitación para Mandos Intermedios. Ingresó a BA. en 1970 y ha ocupado diversos puestos entre los que se encuentran el de Jefe de Personal, -- Gerente de Contabilidad de Personal y Gerente Administrativo de Crédito, entre otros.

Proyecta rigidez y autoritarismo en su trabajo y lo refleja a sus subordinados, quienes lo perciben estricto y enérgico.

- El Gerente Regional Administrativo, con estudios de Ba-chillerato y 11 años de experiencia en Banamex.

Ingresó en 1979 a BA. como Subgerente Administrativo de la Sucursal Tijuana Centro, ocupando en 1980 su actual-puesto.

- El Gerente Regional de Recursos Humanos, cuenta con es-tudios de LAE y una experiencia de 5 años en el área de Recursos Humanos de Serfín.

Ingresó al Banco en 1982, al puesto que desempeña actual-mente. Responsable en sus labores, desempeña su trabajo de manera eficaz, pues en un año organizó su área y ha -comenzado a dar resultados desde hace ya algunos meses.

- El asesor de Recuperaciones, Licenciado en Administración por la Universidad de Sonora, laboró durante 3 años en -Serfín.

Ingresó a BP. como Gerente de la Sucursal Nogales, poste-riormente ocupó el puesto de Gerente Metropolitano de --Plaza Mexicali y finalmente el de Director de Crédito. Renunció en julio de 1982 y reingresó al banco en octu--bre del mismo año como Asesor de Recuperaciones.

4. RESULTADOS DE LA SUBDIRECCION REGIONAL.

4.1. DIAGNOSTICO

Estructura. La Subdirección Regional, cuya estructura presenta un amplio tramo de control bajo su supervisión directa (Anexo 8), carece de una área de comercialización y no tiene bajo su autoridad directa las áreas de Fiduciario, - Internacional e Inmobiliario, que presentan una problemática de desinterés, personal incompleto y centralismo de - operaciones en México, respectivamente.

Comercialización. No se tiene una unidad que apoye a la - Subdirección Regional en aspectos de comercialización, por lo que la responsabilidad de conformar un banco de datos - comerciales, elaborar planes y estrategias de mercado, --- coordinar y supervisar los esfuerzos promocionales de pu-- blicidad y servicio; elaboración de programas y presupuestos de captación de recursos, así como su revisión y ajuste periódico y en general, la responsabilidad de la planeación comercial y promocional de toda la Regional recae en el Subdirector, quien se ve imposibilitado para desarro--- llarla plenamente por las causas señaladas anteriormente.

Imagen Institucional. El Gerente de Comercialización en - coordinación con Mercadotecnia/México, elaborará una polí-- tica de imagen de B.A. en la Regional, que incluya los as-- pectos de imagen física (Sucursales y Personal) como la -- imagen del servicio, vigilando que esta política de imagen se respete en todos los ámbitos de la Regional.

Gerencia de Fiduciario. Actualmente el objetivo principal de esta Gerencia es el de mantener las cuentas con que se trabaja.

No encontramos ningún elemento de análisis para determinar cuál es la situación actual, ya que los expedientes de los clientes se encuentran en Hermosillo, Son., y los fondos recaudados se inician en Guadalajara, en donde se encargan de su administración.

A la fecha de nuestra llegada, encontramos que la Gerencia se encuentra vacante desde hace 9 meses, provocando esto que no exista un promotor para manejar los negocios.

La Secretaria se ha hecho cargo del Departamento desde el punto de vista de trámites administrativos, con la asesoría directa de Hermosillo, sin embargo, a la fecha no tiene funciones específicas.

Gerencia Inmobiliaria. La Gerencia Inmobiliaria en este momento, cuenta con una estructura organizacional definida (cuatro elementos y un perito valuador externo), teniendo una dependencia directa de México. Actualmente se dedica a la administración de dos negocios inmobiliarios y doce créditos hipotecarios, así como a la cesión de derechos y escrituración por liquidaciones, no promoviendo nuevos negocios que amplíen el campo de acción de la misma, dada la política emitida por la Dirección General del Banco al respecto.

Gerencia Internacional. Actualmente esta Gerencia viene prestando una asesoría a los Gerentes de Sucursal cuando se presenta algún tipo de operación; sin embargo,...

El 40% de la estructura se encuentra vacante. La Gerencia está integrada por cinco puestos, de los cuales sólo se encuentran ocupados el de Gerente (actualmente en capacitación), el de Subgerente y el de Secretaria de Gerencia. Esto es debido a que las vacantes no se cubrieron oportunamente antes de que las contrataciones quedaran cerradas.

No existe un plan de trabajo y metas definidos para 1983.

Por no encontrarse cubierta la vacante de Gerente, no existe quien desarrolle las funciones de promoción, planeación, dirección y control del área, existiendo sólo una Subgerente, quien está a cargo de la misma, y la cual se dedica a dar asesoría a los Gerentes de Sucursales y a emitir los reportes mensuales para ser enviados a Guadalajara y México; no existe un proyecto de trabajo elaborado por ella que permita reorientar las funciones del área.

No se tiene definida la dependencia jerárquica. Esto es debido a que existe una centralización de operaciones tanto en Guadalajara como en México.

No existe un plan de penetración en el mercado a través de Fomex. (3). Esta situación se ha presentado dado que no existe ningún proyecto de comercialización, que se apoye en estudios técnicos de mercado, que permitan conocer la situación actual, planear, impulsar e incrementar volúmenes de operaciones canalizadas a través de Fomex.

(3) Fondo para el Fomento de las Exportaciones.

4.2. SUBDIRECCION DE ZONA TIJUANA.

Situación Actual

Esta área cuenta con dos centralizadoras, una de crédito y otra contable para dar apoyo a las operaciones de las seis sucursales que debe controlar; sin embargo, las dos Oficinas centralizadoras no le reportan directamente. (Anexo 9)

La Subdirección se halla en un proceso de integración, el cual no se ha logrado en su totalidad, por lo que trata de coordinar las actividades de las áreas a su cargo. A pesar de ello, este objetivo no ha sido alcanzado.

Diagnóstico

Maneja dos áreas de Banca especializada que indebidamente dependen de ella; no obstante, no realiza una supervisión estrecha de sus áreas dependientes y existe indefinición en sus líneas jerárquicas.

Por la importancia que el mercado del área Internacional representa para la Regional, así como el departamento Fiduciario, estos deberían reportar a la Subdirección Regional.

Actualmente están bajo la supervisión de la Subdirección de Zona, ya que anteriormente eran manejados por personal de B.A.

Asimismo, se están limitando las acciones de ambos departamentos a la plaza de Tijuana y el Fiduciario, concretamente, a la Oficina Constitución, por manejarse esta área en esa - Sucursal, aún antes de la fusión. Consideramos que puede tener una mejor proyección a nivel regional.

No existe un control de los programas de visitas y prospectos de los Gerentes. La Subdirección de Zona no ha proporcionado un apoyo directo a la promoción y carece de planes y estrategias para atacar el mercado.

Lo anterior aunado a que los Gerentes se encausan a la recuperación de cartera vencida, lo que provoca una falta de -- atención en la atracción de nuevos negocios y se refleja en una falta de promoción individual.

La Centralizadora Contable debiendo reportar inicialmente a la Subdirección de Zona, lo hace a la Gerencia Regional Administrativa.

No se ha establecido de manera oficial y por escrito su dependencia jerárquica.

Asimismo, la Centralizadora alimenta de información financiera ya procesada a las Sucursales de ex-BP y Subdirección Regional; esta información no es completa, ya que aún no se ha realizado la integración contable en todos sus aspectos -- como son las inmovilizaciones, estados de resultados, etc.

El archivo de paquetes contables de la Zona actualmente lo maneja el Gerente Regional Administrativo, a través del encargado del Almacén Regional de Pepelerfa.

Esto se debe a que aún no se establece oficialmente quién es la persona responsable de la supervisión y control del archivo de la Zona.

Finalmente la gestión de la Subdirección está enfocada casi exclusivamente hacia las sucursales Constitución y la Mesa, desatendiendo las otras, pues los Gerentes no sienten apoyo ni dirección de parte de la Subdirección. Asimismo, el control y supervisión de las Sucursales de ex-BP está realizado, de hecho, por la Subdirección Regional.

4.3. GERENCIA DE ZONA MEXICALI.

Situación Actual.

La Gerencia de esta Zona tiene como objeto principal el apoyar a las cinco Sucursales bajo su dirección, teniendo una estructura de apoyo que se da a través de las unidades de crédito, centro operativo y agropecuario; ésta es adecuada para el volumen de operaciones de la zona.

En el aspecto de crédito se trabaja con una buena formalidad en la integración de expedientes, buen criterio, baja cartera vencida y buen control de líneas eventuales (4); -- sin embargo, en lo que respecta a la captación, con una mezcla (5) de 32% - 68%, ha faltado apoyo a su planeación y -- promoción.

Diagnóstico

La estructura es adecuada pero se requiere de una función administrativa.

Con sus tres áreas de apoyo (Anexo 10), se está dando un servicio adecuado y suficiente a las sucursales; mas, la función de administración de los servicios generales en las -- cinco sucursales no existe y de ésta se ocupa cada Gerente de sucursal, desviando sus funciones de promoción.

(4) Créditos ocasionales

(5) Integración de vista, ahorro y renta fija (inversiones)

En la operación crediticia la zona presenta un otorgamiento de líneas bajo una buena formalidad y criterio adecuado.

En su evolución, la captación fue similar a la del sector (Anexo 11). Su cartera vencida en enero de '83 fue de 6.87% (Anexo 12) y en cuanto al control de líneas eventuales, la zona presentaba en febrero de '83 un 30% en número de la totalidad de líneas y un 6% en monto; estos hechos representan progresos importantes pues la cartera vencida en agosto de '82 fue de 12% y las líneas eventuales en noviembre de '82 representaban 43% en número y 26% en monto.

El objetivo es llegar a tener en líneas eventuales el 15% en monto.

Se recomienda reflejar estos progresos en el reporte mensual de líneas de crédito, que se elabora cada mes por sucursal.

En lo que se refiere a la captación, el Banco redujo en penetración de 5.9% a 5.8% hasta noviembre de 1982 y así mismo su crecimiento (57%) fue menor al del sector (59%) (Anexo 11), aunque se tiene una mejor mezcla que el sector (Anexo 13).

Ahora bien, en aspectos de planeación y apoyo a la promoción se observó un desconocimiento del mercado bancario de Mexicali y San Luis Río Colorado, así como su tendencia.

No se cuenta con un levantamiento de información del potencial real del área de influencia de cada sucursal, que facilite la prospectación y las orientaciones generales hacia el mercado.

En el renglón de control promocional se constató que en las sucursales Centro Cívico y San Luis Río Colorado no se lleva un control de visitas por funcionarios.

4.4. GERENCIA DE PLAZA ENSENADA.

Situación Actual.

Esta plaza consta de dos Oficinas: Sucursal Ensenada y Sucursal Juárez, las cuales se administran en forma independiente, dado que el Gerente de Plaza no admite su responsabilidad como tal, pues su nombramiento aún no está confirmado oficialmente, por lo que continúa administrando - sólo la sucursal Juárez (ex-BP), provocando esto una falsa integración administrativa, operacional y humana en la plaza.

Diagnóstico

La Sucursal está integrada por 29 elementos (Anexo 14), - de los cuales consideramos que algunos pueden ser reubicados en el Centro Operativo de Ensenada, tan pronto como - sea creado, evitando así por un lado, duplicidad de funciones y por otro, incremento en costos por nuevas contrataciones.

Las Oficinas Juárez y Ensenada trabajan separadamente, -- prevaleciendo sistemas diferentes hasta en el uso de papelería, pues no existe la coordinación adecuada entre ambas, ya que no ha sido propiciada por el responsable de - la plaza. Así también, no ha habido un verdadero interés - por el acercamiento e integración entre el personal de ambas Sucursales.

Sólo las reúne el Comité de Crédito Local, en el que únicamente participan los funcionarios de crédito. El criterio crediticio es estricto y se otorgan líneas nuevas, - apegándose a las políticas establecidas; los expedientes de crédito se conservan con la sucursal y presentan una formalidad aceptable.

No se elaboran reportes que muestren los avances y la situación que guardan los créditos en cartera vencida. Asimismo, consideramos que no se ha presionado lo suficiente al abogado encargado de la cobranza a fin de que incrementalmente su efectividad y disminuya el porcentaje de cartera vencida.

No se lograron resultados esperados en enero y febrero de '83 sobre todo en nuevos prospectos.

En enero no se realizó ninguna visita y durante febrero se efectuaron visitas a clientes y prospectos.

En enero no se realizó ninguna visita y durante febrero se efectuaron visitas a clientes y prospectos, de los -- que no se obtuvo un resultado positivo, denotando esto -- una falta de supervisión y control de la promoción.

Al carecer de un programa de instrucción operativa, ésta se realiza en la práctica debido a que aún no es implementado el programa de capacitación a nivel regional, por -- la Gerencia Regional de Recursos Humanos.

4.5. GERENCIA REGIONAL ADMINISTRATIVA.

Situación Actual.

Cuenta con una estructura integrada por tres áreas básicas, que son: Gerencia de Información y Control, Centro de Proceso de Datos Tijuana y Almacén Regional de Papelería. Asimismo, la centralizadora contable, aunque no depende linealmente de esta Gerencia, le reporta funcionalmente. (Anexo 15)

Desarrolla sus funciones con base en sus objetivos para 1983 :

- Integración contable
- Vigilancia de la productividad
- Optimización de los servicios generales
- Integración completa al sistema de cómputo
- Implementación del sistema SCOPE en BA y optimización del mismo en ex-BP.
- Proyección del personal.

Diagnóstico

La gestión de esta Gerencia se ha desarrollado adecuadamente, logrando resultados positivos mediante el control de consumo de papelería, a través del Almacén Regional - que centralizó las compras directas que realizaban las - sucursales, surtiéndolas de la papelería indispensable - y minimizando los costos.

Ha descentralizado las operaciones de valores, las cuales se venían efectuando en Guadalajara y actualmente se procesan en el Centro de Cómputo, sin diferencias ni retrasos; existe una entrega oportuna de los cheques de intereses a la clientela.

Las líneas de dependencia de sus áreas de apoyo no han sido definidas, ya que la Gerencia de Información y Control se coordina con la Gerencia Regional Administrativa, la cual actualmente la asesora y orienta para el logro de sus objetivos comunes, provocando esto que sus funciones no se lleven a cabo de manera integral al no poder delimitar su campo de acción.

No existe una adecuada supervisión de sucursales. Esta Gerencia Administrativa no contempla un programa de visitas a sucursales, ni reuniones con sus Gerentes, en forma periódica, con la finalidad de conocer sus requerimientos y problemática administrativa. Esto debido a una inadecuada administración del tiempo, ya que ha puesto su atención en la resolución de problemas cotidianos, lo que le ha impedido dedicar parte de su tiempo a planear sus actividades.

No se ha concluido la integración contable a nivel regional.

Se sigue emitiendo información contable de BA. y ex-BP. por separado.

Esto tiene su origen en tres aspectos :

- a). Se manejan dos sistemas diferentes de registro
- b). La contabilidad BA tiene diferencias en varias cuentas, las cuales no han sido aclaradas a la fecha.
- c). No se aprobó el plan original de integración.

A. ALMACEN REGIONAL DE PAPELERIA

Situación Actual

Este Almacén fue creado con dos objetivos básicos :

1. Abatir costos, lo cual se ha logrado en poco tiempo centralizando las compras directas.
2. Surtir a la Regional de la papelería necesaria.

Diagnóstico

No se tiene estandarizado el uso de papelería.

Para abastecer de formatos a las Sucursales, solicita los tipos de papelería a Guadalajara, para ex-BP y a México para Oficinas de BA. Esto es debido a que no se han definido los formatos que quedarán vigentes en la integración y por ello se siguen utilizando formatos de BA y ex-BP.

Se encontró un cierto desorden en la colocación de cajas -- que contienen paquetes contables, lo que provoca una imagen de descuido y confusión, pues existe una insuficiencia de espacio y no se ha hecho una depuración ante la posibilidad de cambiar de local.

Asimismo, no se lleva un control adecuado de registro y se carece de un sistema administrativo de consulta de paquetes. Cabe señalar que la Subdirección de Zona será la responsable directa del archivo, una vez realizada la integración contable.

B. CENTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS TIJUANA.

Diagnóstico

Esta área presenta una dependencia jerárquica dual y una capacidad instalada aprovechada sólo en un 60%.

Esto se deriva del hecho de que reporta linealmente a la Gerencia Regional Administrativa y técnica o funcionalmente a la Subdirección de Informática en Hermosillo y esporádicamente a Guadalajara.

No se ha realizado una adecuada coordinación de esfuerzos entre las mencionadas áreas para aprovechar la capacidad del Centro.

Aún no se han integrado los sistemas de varias Sucursales al equipo de cómputo.

Las principales características son :

- a). Falta integrar el sistema de ahorros en las Sucursales de La Mesa, Constitución, Mexicali y Ensenada.
- b). Falta integrar la Oficina de San Luis Río Colorado en los sistemas de cheques y ahorro.
- c). Se cuenta con un movimiento aproximado de 4,500 operaciones diarias, teniendo capacidad para absorber más.

C. GERENCIA DE INFORMACION Y CONTROL.

Una Gerencia cuya función primordial es el control interno y canalizar la información contable solicitada por la Subdirección de Zona y Subdirección Regional.

Diagnóstico

Oficialmente no tiene definida su dependencia lineal y funcional, pues funcionalmente reporta a la Subdirección Regional, debiendo hacerlo a través de la Gerencia Regional-Administrativa, con la que actualmente se coordina para lograr los objetivos previstos.

Esta situación se presenta porque no se ha establecido oficialmente y por escrito la dependencia jerárquica de la Gerencia.

No se ha logrado una completa integración contable a nivel Regional.

Aún se manejan dos sistemas contables, debido a que aún no ha sido aprobado el plan de integración y existen diferencias en distintas cuentas de la contabilidad de BA.

No existe un plan de supervisión que contemple un programa de visitas a Sucursales. Las visitas que realiza son esporádicas y se basan en inspecciones oculares, así como en necesidades urgentes y reportes de auditoría.

En ellas se comentan las fallas y requerimientos necesarios en la operación diaria de las sucursales. Esto sucede porque no ha sido planeada esta actividad y no existe un programa definido de visitas.

No se ha realizado un análisis profundo de los sistemas prevalecientes en BA y ex-BP, que permita seleccionar el más adecuado.

El plan de integración contempla aspectos operativos, vertidos según la experiencia de los responsables de dicha integración (el Gerente Regional Administrativo, Gerente de Información y Control y Gerente de Procesamiento de Datos).

A la fecha de nuestra visita a la Regional, esta Gerencia todavía no contaba con el apoyo y asesoría del área de Organización y Sistemas de Guadalajara, que diera mayor solidez y profundidad a sus planteamientos. Actualmente ya los está recibiendo, a consecuencia de la propuesta del plan de integración original.

No está visualizada la proyección del personal dentro del Banco y no reciben apoyos en capacitación, por lo cual se siente desmotivado. Esto se debe a que algunos elementos se encuentran desempeñando actividades distintas a las que fueron contratados inicialmente y también a que no se tienen perspectivas de desarrollo, dada la indefinición de la dependencia jerárquica.

4.6. GERENCIA REGIONAL DE CREDITO.

Situación Actual.

La función crediticia en la Regional se está dando a través de tres áreas, sin coordinación entre sí y que son: Gerencia Regional de Crédito, Asesoría de Recuperaciones y Gerencia Regional de Contraloría, las cuales dependen de la Subdirección Regional. (Anexo 8)

La Gerencia Regional de Crédito no está efectuando las labores que le corresponden, por lo que la planeación del crédito hasta el momento ha sido insuficiente; presenta además dos aspectos en su operación: uno, que indica una buena calidad en el otorgamiento de las líneas y otro, el de una falta de supervisión y control adecuado en las líneas eventuales, las cuales han proliferado y dado origen a la cartera en regularización y a la cartera vencida.

Diagnóstico

En la Regional Baja California se ha dado una planeación insuficiente del crédito; no existe un coordinador general de operación ni tampoco un control y supervisión adecuados.

El Gerente Regional de Crédito no está cumpliendo con la función de ser el coordinador de esta área. Esto se constata por una parte en sus objetivos generales, en los que no se aprecian aspectos de coordinación, supervisión y control de la función crediticia; y por otra, en que de hecho viene funcionando como un analista o asesor de la Subdirección Regional, para la calificación de líneas en la plaza Tijuana.

Asimismo, su coordinación con áreas como Contraloría y Recuperaciones no existe y no realiza ninguna supervisión de -- las áreas de crédito de Mexicali y Ensenada.

El año anterior fue particularmente crítico para la Regio-- nal en el aspecto crédito.

Primero, la fusión de áreas y segundo la crisis del mercado local, más afectado que otras por su cercanía con la fronte-- ra de los EEUU.

En el Anexo 16 se aprecia cómo hasta el mes de agosto BA. y el sector crecieron al mismo ritmo en un 59% y de agosto de '82 a enero de '83 la cartera colocada decreció en un 24.4% sin embargo, se notó un cierto descuido o falta de previ--- sión en la cartera vencida.

El Banco creció 237%, en el período mencionado (Anexo 17) - mientras que el sector lo hizo en un 169%. Esto marcó que - la cartera vencida participará en la cartera total en un -- 6.9% en enero de '82; 14.7% en enero de '83. (Anexo 18).

Para el sector las cifras son de 6.3% a enero de '82 y 10.7% en agosto del mismo año.

Otro aspecto que marcó una falta de planeación por parte de la Gerencia de Crédito, fue el de reducir la colocación de fondos de redescuento, ya que en enero de '82 éstos partici-- paban en un 48.5% y para diciembre eran sólo un 22.3%. Así-- su decremento en ese período fue de 44%. (Anexo 19).

La buena formalidad y criterio crediticio en las líneas es-- tablecidas es evidente, contando con los elementos de jui-- cio y garantías suficientes para tomar una decisión; en las líneas eventuales es notoria la falta de formalidad y el in-- cremento en este tipo de líneas. (Anexo 20).

Existe la información necesaria para el control de la gestión de crédito (Anexo 21); sin embargo, dada la situación de la Gerencia, no se utiliza de una manera adecuada.

4.7. GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS.

Situación Actual.

Los objetivos y funciones de esta área, consisten en coordinar e implementar programas, políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración de los recursos humanos.

Dentro de este objetivo general, se da prioridad básicamente a la capacitación, desarrollo y administración de sueldos y prestaciones.

A un año de la creación de la Gerencia (Anexo 22), ha ido integrando estas funciones de manera geográfica, iniciando con Mexicali, prácticamente cubierta y trabajando actualmente en Tijuana y Ensenada.

En lo que respecta a los sistemas de ex-BP, Recursos Humanos está integrándolos a los de BA, también paulatinamente. Para el presente año se espera que todo el personal de la Regional esté coordinado por la Gerencia de Recursos Humanos en las funciones indicadas.

Diagnóstico

La función desarrollada por el área de Recursos Humanos ha sido adecuada.

La Gerencia desarrolló principalmente el área de Administración de Sueldos y Prestaciones, en casi un año de trabajo, integrando toda la Regional, exceptuando Ensenada. El área de Capacitación es relativamente nueva (5 meses) y con sede

en Mexicali, lo que da lugar a un distanciamiento de la Sub dirección Regional; sin embargo, no contempla un proceso de evaluación del cumplimiento del objetivo.

En este plan (Anexo 23) se dan cursos del Sistema SCOPE --- (Sistema de Control Operativo), pero no se aprecia una coor dinación con el área de Organización y Sistemas, responsa-- ble del mismo.

Teniendo como objetivo general para 1983, el integrar el -- servicio médico único en la Regional, se observó que no se tiene un plan de acción para hacerlo; están pendientes de - integrar a la fecha Mexicali y Ensenada, así como de revi-- sar el servicio de Tijuana, del cual el personal se queja - abiertamente.

El personal de Tijuana, Mexicali y San Luis Río Colorado es administrado por la Gerencia de Recursos Humanos; sin embar go, en Ensenada el personal está controlado, en lo referen te a sueldos y prestaciones, por los Gerentes de Sucursal. Se tiene el objetivo de integrar esta función, pero no se - cuenta con un plan de acción para hacerlo.

No existe un inventario de personal en la Regional, que --- muestre sus características más importantes y que sea útil para la planeación. Se tiene un formato codificado, para re cabar los datos del personal (Anexo 24), pero se desconoce aún la fecha para hacer el levantamiento y procesamiento, - toda vez que se requiere el apoyo del área de Organización y Sistemas de Guadalajara para hacerlo.

Falta integrar totalmente la función de relaciones labora-- les. No se tienen elementos que difundan los derechos y --- obligaciones de los empleados, sobre todo en prestaciones.

Existe el proyecto de implantar un curso de inducción de relaciones laborales, denominado Técnicas de Administración - de Personal, para el mes de octubre del presente año. Dada la importancia del tema, consideramos que debe darse a conocer antes de la fecha indicada, complementado con folletos de apoyo.

4.8. GERENCIA REGIONAL DE CONTRALORIA DE CREDITO.

Situación Actual.

Es un área de reciente creación, que tiene como objetivos principales: vigilar el cumplimiento de las políticas emitidas en cuanto a crédito y establecer los sistemas de control que permitan una recuperación efectiva.

A pesar de tener poco tiempo de establecida ha elaborado instrumentos administrativos que permiten tomar acciones correctivas respecto a remesas, cheques devueltos y sobregiros; sin embargo, su equipo humano se encuentra incompleto (4 personas), provocando esto que sus objetivos no se vean plenamente realizados.

Diagnóstico

Una Gerencia con poco tiempo de establecida, pero con logros significativos. Entre ellos, los más importantes son:

- Elaboración de un instructivo para la toma de remesas, el cual vigila básicamente que las operaciones sean seguras para el Banco.
- Ha supervisado muy de cerca el aspecto de sobregiros y cheques devueltos, dando a conocer a los Gerentes respectivos, de manera inmediata, la situación que se determina, para que tomen acciones correctivas.
- Se elabora un reporte semanal de remesas tomadas, en el que se detectan las desviaciones de cada una de ellas y por cada sucursal de la Regional, exponiendo tal situación a cada Gerente.

- Asesora a los Gerentes de Sucursal en lo que se refiere a recuperaciones de crédito.
- Ha establecido la propuesta de un Comité que trate exclusivamente los asuntos de cartera vencida, faltando delinear las bases sobre las cuales funcionaría.

Se detectó que la plantilla se encuentra incompleta y el personal actual no cumple con los requisitos estipulados en el perfil del puesto, aspecto que deberá ponderarse en la Subdirección Regional por razones de costo.

Esta situación no se ha corregido, dado que a la fecha, las contrataciones de personal se encuentran cerradas y por otro lado, la Gerencia se integró con personal disponible, sin considerar el perfil establecido.

No existe una definición clara y objetiva de las funciones para cada puesto que integra la Gerencia.

La Gerencia está compuesta por tres áreas: Recuperación, Administración y Contraloría. Las dos primeras desarrollan parcialmente las funciones para lo que fueron creadas, siendo el área de Contraloría la que aún no funciona. (Anexo 25).

Esto se debe a que los objetivos expuestos sólo están originados a nivel gerencial y a las áreas integrantes, careciéndose de agendas de trabajo para cada puesto, que coadyuve a la realización de dichos objetivos.

No se cuenta con controles administrativos que permitan conocer y detectar el exceso de facultades, debido a que existe una deficiencia en la operación interna de la Gerencia.

Esta anomalía se debe, entre otras causas, a que no ha existido una coordinación de esfuerzos y comunicación adecuada entre la Gerencia y la Centralizadora de Crédito, desconociendo la propia Gerencia de Contraloría de Crédito, la Gerencia de Crédito y la Centralizadora, cuántos casos se encuentran en esta situación; asimismo, tenemos que corresponde al área de Contraloría el vigilar que esto no se presente, pero dado que a la fecha no ha entrado en funciones, dicha anomalía no ha podido controlarse.

No se ha efectuado ninguna revisión que permita conocer la calidad en la formalidad del crédito.

Esta es, finalmente, otra situación que, según el área de Contraloría, se debía llevar a cabo; a la fecha no se ha presentado, por lo que la Gerencia desconoce la situación al respecto.

4.9. ASESORIA DE RECUPERACIONES.

Situación Actual.

Esta área está dirigida por una sola persona y carece de estructura. Es un área staff de la Subdirección Regional, --- creada con el fin de disminuir la cartera vencida en un 50% en el período comprendido entre octubre y diciembre de '82, meta que fue lograda a través de liquidaciones y renegociaciones.

Diagnóstico

Una recuperación de alta cartera vencida, logrando la meta fijada; no obstante, no se establecieron los controles administrativos adecuados para conocer su avance y seguimiento--careciendo de comunicación efectiva.

En el período de octubre a diciembre de '82 se logró :

- Reducir el saldo de cartera vencida de 367 millones a - 193 millones (52% en 3 meses).
- Se renegociaron créditos con montos altos, estableciéndose convenios judiciales respaldados con garantías.
- Se recuperaron créditos a través de liquidaciones.

No se cuenta con controles que permitan conocer el avance - de la recuperación.

Esto pudo determinarse, ya que no se tiene por escrito la situación que guarda cada cliente, debido a que no se ha establecido un criterio para clasificar y presentar esta información en una fecha determinada. Otra causa es que el titular se encontraba desarrollando temporalmente la actividad de recuperación.

Una de las técnicas utilizadas en la recuperación de la cartera vencida, han sido los convenios con pagos parciales, pero hasta el momento se desconoce realmente qué clientes los han respetado y cuáles no. Se carece de controles administrativos que permitan realizar un seguimiento efectivo del cumplimiento de pagos.

No se tiene detectado cuánto se ha recuperado por liquidación y cuándo por renegociación.

Esta situación se ha presentado porque hasta el momento se ha descuidado el aspecto de control administrativo. Se ha llevado a cabo una recuperación, pero sin la formalidad requerida.

A la fecha de nuestro estudio, no se encontró definido a nivel de meta, cuánto se debe recuperar mensualmente, por liquidación o renegociación; no existe un plan que coordine esfuerzos entre el área de Recuperaciones, la Gerencia Regional de Contraloría de Crédito y el grupo de abogados.

No está identificado un flujo de información uniforme y efectivo, que permita tomar decisiones coordinadas en materia de recuperación.

La comunicación, en este aspecto, no ha sido del todo efectiva, provocando que las áreas involucradas emitan distintos informes, los cuales no son conocidos por todos; además, a la fecha, los formatos utilizados para recopilar información no se han estandarizado.

Con los Gerentes de Sucursales no tiene una comunicación es trecha para darles asesoría en la recuperación normal del - crédito. Se carece de un plan que contemple como objetivo - una recuperación efectiva de crédito, involucrando a los Ge rentes de Sucursal, considerándolos como los responsables - directos de la recuperación, ya que no es clara la coordi- nación de esfuerzos que debe existir entre el Asesor de Re- cuperaciones y los propios Gerentes de Sucursal.

Por último, dado que el Asesor de Recuperaciones ha venido- trabajando con pocos controles administrativos, este aspec to ha provocado el que el grupo de abogados actúe a través de convenios verbales, sin tener la oportunidad de formali zarlos por escrito mediante un contrato de servicios profe sionales.

4.10. MOTIVACION Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Introducción

Entre las expectativas de la Subdirección encontramos la inquietud de conocer cómo se presentaba la motivación hacia el trabajo y el clima organizacional, dadas las circunstancias prevalecientes derivadas de la fusión de las dos instituciones bancarias.

Para dar respuesta a esta inquietud, hemos utilizado dos herramientas fundamentales que técnicamente nos permiten validar una situación, la cual ya conocíamos a través de la observación, así como también pudimos detectar otras expectativas en el personal.

Lo que este estudio ha reportado ha sido de sumo interés para la Subdirección Regional, por lo que esperamos, que los resultados obtenidos, sirvan de apoyo a las decisiones futuras en los ámbitos correspondientes.

A. MOTIVACION EN EL TRABAJO.

Para conocer la motivación existente en el personal, hacia el trabajo, utilizamos un cuestionario fundamentado en la teoría de Abraham Maslow, respecto a la satisfacción de las necesidades del ser humano.

El cuestionario fue aplicado a todos los niveles y lo que aquí se describe es el resultado conjunto de todas las áreas en donde fue aplicado, teniendo entonces que...

En lo referente a sus necesidades básicas o psicológicas es un grupo en donde éstas se encuentran satisfechas. Desde este punto de vista lo consideramos como un grupo sano.

En cuanto a sus necesidades de seguridad, éstas presentan cierta insatisfacción, provocado por la situación del medio ambiente, el cual fue calificado por el grupo mismo, como "aparentemente bueno", situación que les inquieta.

Respecto a las necesidades sociales o de pertenencia al grupo, éstas también se ven insatisfechas. Actualmente existen grupos sectarios (ex-BP y BA), presentándose cierta rivalidad entre ellos, situación que puede palpase claramente. Esta insatisfacción se ha presentado debido a que, ya en conjunto, el personal no se siente como una sola institución o como un sólo grupo y aún menos como un sólo equipo.

En relación a las necesidades de reconocimiento o de logro, éstas también se presentan como necesidades insatisfechas, aunque en menor grado que la anterior, sin embargo el grupo siente que todo el esfuerzo que ha realizado no se le ha reconocido adecuadamente.

Como consecuencia de todo lo anterior, tenemos que las necesidades de autorrealización, están muy lejos de verse satisfechas, provocado todo esto por: una integración que a la fecha no se ha dado, a pesar de los esfuerzos realizados por el propio grupo; los objetivos como grupo de trabajo no se encuentran integrados y el logro de metas no es compartido.

B. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para poder determinar cuál era la situación real que estaba prevaleciendo en cuanto a clima organizacional dentro de la Subdirección Regional, hemos utilizado dos cuestionarios: - el primero de ellos enfocado en cuanto a clima organizacional en sí; el segundo, encauzado a determinar el estilo gerencial de los titulares de áreas.

De esta combinación tenemos los siguientes resultados:

Existe un aparente buen ambiente de trabajo.

La comunicación, aunque ha tratado de ser fluida, no es todo lo auténtica y espontánea que se desea, más bien es cautelosa.

El grupo en general siente que su potencial individual no es del todo aprovechado en cuanto a la solución de problemas. Esto ha provocado que se sientan no participes en el desarrollo institucional, como equipo de trabajo.

La mayoría se siente muy sujeto a control. Opinan que no tienen libertad de acción suficiente, repercutiendo esto en un ambiente de trabajo un tanto rígido.

En general, el grupo no siente apoyo mutuo, se encuentran dispersos y sin tener genuino interés unos por los otros.

Existe cierto centralismo en el análisis de problemas y en la toma de decisiones por parte de los titulares de las áreas, no delegando autoridad y exigiendo responsabilidad a sus subalternos directos.

5. CONCLUSIONES

Como se vió en el estudio realizado, nos hemos encontrado con una Regional en la que existe preocupación por brindar un adecuado servicio al público, aunado a que en la mayoría de las áreas de la Regional existe la conciencia de apoyar a las sucursales.

Por otra parte, debido al crecimiento de necesidades y a la problemática diaria que reviste esta Regional, hemos detectado los siguientes puntos :

- La necesidad de una mayor dedicación a la planeación, en cuanto a tiempo, de parte de cada uno de los responsables de las áreas, así como un proceso de evaluación de lo planeado con lo realizado por estar en posibilidad de marcar directrices correctivas.
- En el aspecto de estructuras, se observó un extenso tramo de control de parte del titular de la Regional, así como la carencia de un área de comercialización, para un mejor conocimiento y desarrollo de la gestión-promocional. Se propone proyecto de Reestructuración. (Anexo 26)
- Deberá mejorarse la comunicación formal descendente y horizontal en aspectos que afecten a la Regional, en cuanto a políticas, estructuras, nombramientos, etc.
- Carencia de descripciones de puestos realistas en algunas Gerencias, así como indefinición de áreas de responsabilidad.

- Necesidad de un mayor acercamiento de los responsables con sus subordinados, tendiente a aumentar la productividad de los mismos.

Consideramos que en la medida que se atiendan estas obseruaciones, se estará en mejores posibilidades de lograr -- los objetivos institucionales y regionales, así como de - comenzar a aceptar la descentralizaci^on de funciones.

CAPITULO IV

SOLUCION DEL CASO PRACTICO

1. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo con el modelo de Diferenciación e Integración, el cual se enuncia en el Capítulo II, en el que se muestra que existen tres tipos de intervención: educacional, de estrategia organizacional y la estructural, procedimos a efectuar el análisis del diagnóstico y determinamos --- que, de acuerdo a la problemática que se pudo detectar en la Subdirección Regional, la intervención adecuada al caso es la de tipo estructural, ya que las principales deficiencias que se percibieron en el estudio realizado son: un extenso tramo de control del titular de la Regional -- detectándose falta de coordinación, escasa supervisión y mala comunicación.

Esto se aprecia con mayor claridad en los siguientes aspectos :

- Falta de coordinación en las áreas de crédito - por encontrarse dispersas (integración).
- Indefinición de áreas de responsabilidad (diferenciación).
- Indefinición de líneas de autoridad (diferenciación).

- Carencia de supervisión y coordinación en el segundo nivel de la estructura (Subdirectores de área) - (integración).
- Necesidad de creación de Centros Operativos, Gerencias Administrativas, Gerencias de Plaza y el área de Comercialización (diferenciación).
- Necesidad de reagrupación por funciones, de diversas áreas (integración).

Es decir, en términos de los conceptos tradicionales de organización, la intervención de naturaleza estructural, busca una modificación en la división del trabajo y en la comunicación.

Ahora bien, en lo anteriormente expuesto se resumen los elementos en los que se fundamenta nuestra propuesta de reestructuración, la cual se detalla en el siguiente apartado - del presente Capítulo.

- Carencia de supervisión y coordinación en el segundo nivel de la estructura (Subdirectores de área) - (integración).
- Necesidad de creación de Centros Operativos, Gerencias Administrativas, Gerencias de Plaza y el área de Comercialización (diferenciación).
- Necesidad de reagrupación por funciones, de diversas áreas (integración).

Es decir, en términos de los conceptos tradicionales de organización, la intervención de naturaleza estructural, busca una modificación en la división del trabajo y en la comunicación.

Ahora bien, en lo anteriormente expuesto se resumen los elementos en los que se fundamenta nuestra propuesta de reestructuración, la cual se detalla en el siguiente apartado del presente Capítulo.

2. ESTRUCTURA PROPUESTA.

Subdirección Regional Baja California.

Funciones.

Planeación, organización, dirección y control de los recursos crediticios materiales y humanos con que cuenta de acuerdo a los objetivos institucionales.

El titular reporta a la Dirección Regional Noroeste.

Las áreas que a su vez le deberán reportar, de acuerdo a la nueva estructura (Anexo 26), son :

Subdirección de crédito
Subdirección Administrativa
Subdirección Zona Mexicali-Ensenada
Subdirección Zona Tijuana

Subdirección de Crédito.

Función.

Definir las políticas en materia de crédito, su aplicación, así como supervisar y controlar el análisis, otorgamiento y recuperación a nivel regional.

Esta Subdirección reportará a la Subdirección Regional Baja California. A su vez esta Subdirección tiene a su cargo:

- Gerencia Regional de Crédito
- Gerencia Asesoría de Recuperaciones
- Gerencia Regional de Contraloría de Crédito

El motivo por el cual proponemos que estas tres gerencias se agrupen bajo esta nueva Subdirección atiende principalmente a la falta de coordinación y comunicación que existía entre las tres áreas.

A su vez a la Gerencia Regional de Crédito le reportan :

- Gerencia Internacional
- Gerencia Fiduciaria
- Gerencia Inmobiliaria

Esta nueva reagrupación obedece a la similitud de sus funciones, ya que de esta manera la definición y aplicación de políticas de crédito será más expedita.

Subdirección Administrativa.

Funciones.

Consistirán en dar apoyo a la Regional en la promoción y administración de personal y supervisión de las sucursales

en materia administrativa y contable. Asimismo concentrará y emitirá la información requerida por la Subdirección Regional y otras áreas del Banco.

Reportará a la Subdirección Regional de Baja California, a su vez le reportarán 3 áreas que son :

- Gerencia Regional de Comercialización
(nueva creación)
- Gerencia Regional Administrativa
- Gerencia Regional de Recursos Humanos

Esta agrupación bajo una nueva Subdirección Administrativa permitirá reducir el tramo de control de la Subdirección Regional y dará oportunidad de contar con una cabeza de área que facilite la supervisión y control. Adicionalmente a esto, la estructuración de esta Subdirección se basa en la Teoría de Sistemas, específicamente en el subsistema de apoyo.

La función de dicho subsistema consiste en allegar los insumos materiales y humanos que requiere el sistema para su proceso, así como distribuir los productos terminados (información procesada, elementos humanos, etc.).

Cabe mencionar que con la reestructuración del área la Gerencia de Información y Control que anteriormente reportaba directamente a la Subdirección Regional en lo futuro reportará a la Gerencia Regional Administrativa de la misma manera que las Gerencias de Procesamiento de Datos y la de Almacén General y Papelería.

Subdirección de Zona Mexicali - Ensenada.

Función.

Administrar los recursos existentes en la zona, con el fin de obtener una mayor penetración, captación, así como una mejor colocación y servicio a la clientela a través de sus Sucursales.

Reporta a la Subdirección Regional de Baja California.

Le reportan :

- Gerencia Zona Mexicali
- Gerencia de Plaza Ensenada
- Gerencia de Crédito

Esta nueva estructura persigue tener una mejor coordinación con el fin de obtener una mayor penetración en estas plazas.

La Gerencia Administrativa dará apoyo a la Gerencia de Zona, evitando que las Gerencias de Sucursales distraigan su atención en servicios generales y de carácter administrativo.

Subdirección Zona Tijuana

Función.

Planeación, organización, dirección y control de los recursos financieros, materiales y humanos con que cuenta, a fin de lograr un máximo aprovechamiento de los mismos.

Esta Subdirección reporta a la Subdirección Regional Baja California y le reportan a su vez las Gerencias de 6 sucursales y la Gerencia de Centro Operativo.

Las funciones de crédito que anteriormente se llevaban en esta Subdirección de Zona se realizarán en la Subdirección de Crédito a través de la Gerencia correspondiente.

3. MEDIDAS DE CORRECCION.

Adicionalmente al proyecto de reestructuración, a continuación se presentan los compromisos contraídos por los responsables de cada una de las áreas diagnosticadas, los cuales constituyen las medidas de corrección tendientes a mejorar y eficientar la gestión administrativa a nivel regional, así como a llevar a cabo la reestructuración propuesta.

Este desglose se elaboró con el fin de lograr un mejor control en el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los subsistemas.

Subdirección Regional

Estructura

Definir la dependencia jerárquica correspondiente a los cuatro Gerentes de Sucursales en Tijuana; la dependencia de la Gerencia de Información y Control, respecto del área administrativa.

Centralizar las áreas de crédito en una sola (crédito y recuperaciones).

Comercialización. Crear la Gerencia Regional de Comercialización.

Fiduciario. Definir la situación del área en la Regional.

Internacional. Establecer las necesidades y planes de trabajo de esta área.

Inmobiliaria. Definir su situación a futuro.

Subdirección de Zona Tijuana. Designar un responsable en la creación del Centro Operativo de la plaza.

Gerencia de Zona Mexicali. Crear la función administrativa en la Zona.

Gerencia Regional Administrativa. Aprobar el proyecto para la adquisición de equipo en Mexicali, a fin de implantar el sistema de cheques en San Luis Río Colorado.

Crédito. Redefinir el puesto de Gerente Regional de Crédito.

Recursos Humanos. Determinar la sede de la Subgerencia de Capacitación. Elaborar propuesta de mejora al servicio médico en Tijuana. Presentar proyecto de inventario de recursos humanos.

Contraloría de Crédito. Revisar su plan con nuevos objetivos y ajustes a la plantilla.
Redefinir puestos y estructura.
Verificar plan de revisión de la formalidad de crédito.

Subdirección de Zona Tijuana.

- Regularizar las líneas de crédito eventuales, coordinándose con la Gerencia Regional de Crédito.
- Dar a conocer la dependencia jerárquica de la Gerencia de Crédito de la plaza, respecto de la Subdirección de Crédito.
- Elaborar plan de trabajo para que el área Internacional - pase a depender de la Subdirección de Crédito.
- Realizar en los primeros cinco días de cada mes, un plan de visitas por funcionario, en coordinación con el Asesor de Recuperaciones de cartera vencida.
- Vigilar que se cumpla el avance del Plan de Integración - contemplándose las necesidades de información y los aspectos de estructura de la centralizadora, haciéndose cargo de ella en cuanto se termine la integración completa.
- Crear el Centro Operativo de la plaza, contemplado en el Plan de Integración Contable y la designación de un responsable administrativo que controle esta área.

Gerencia de Zona Mexicali.

- Crear la función administrativa dentro del Centro Operativo de la plaza y presentar la petición de designación de un responsable a la Subdirección Regional.

- Lograr el objetivo marcado de 85% en número y 5% en monto de líneas eventuales de crédito.
- Reportar las cifras de líneas eventuales en el informe mensual de situación de expedientes de crédito.
- Integrar las sucursales Centro Cívico y San Luis Río Colorado al control de visitas por funcionario.
- Hacer una definición de estrategias de mercado durante la revisión del presupuesto de abril.

Gerencia de Plaza Ensenada.

- Una vez integrado el sistema contable, realizar una serie de seminarios de integración humana y de conocimientos -- técnicos respecto al sistema operativo, con la participación del personal de las dos sucursales.
- Controlar y registrar la cobranza diaria en un formato.
- Turnar todos los casos de cartera vencida a otro abogado y realizar un reporte mensual de los avances logrados.
- Trazar un plan de visitas a clientes, con un control de reportes semanales.
- Realizar un estudio de estructura para ver que puestos son susceptibles de ser trasladados al Centro Operativo-Local.
- Establecer un programa de capacitación operativa, con la intervención del área de Recursos Humanos.

Gerencia Regional Administrativa.

- Establecer y exponer los argumentos para delinear la dependencia jerárquica definitiva de la Gerencia de Información y Control y Gerencia Regional Administrativa.
- Elaborar un programa de visitas a Sucursales, contemplando los principales puntos de la problemática administrativa, considerando apoyos para su implementación y avance.
- Estructurar un programa de reuniones bimestrales con los Gerentes, estableciendo una agenda de trabajo, con fechas abiertas para sesiones extraordinarias.
- Coordinar esfuerzos con el área de Sistemas de Guadalajara y participar en el seguimiento del Plan de integración contable. Asimismo, crear un Centro Operativo Regional.
- Aclarar las diferencias contables existentes.
- Determinar la situación actual de existencia de papelería duplicada en la regional, proponiendo la utilización de la más adecuada en lo referente a formatos.
- Localizar una bodega adecuada para reubicar el archivo, - instalarlo, depurarlo y organizarlo.
- Establecer un sistema de control de consulta de paquetes.
- Coordinar los esfuerzos de la Gerencia Regional Administrativa, el Centro de Procesamiento de Datos y la Subdirección de Informática, comunicando las bases de actuación y tipo específico de su dependencia.

- Implementar y supervisar los sistemas operativos de ahorro y cheques.
- Exponer la situación de dependencia lineal y funcional de la Gerencia con respecto a la Subdirección Regional, a fin de contar con una sólida base de actuación.
- Elaborar un programa de visitas a Sucursales, contemplando los puntos principales a verificar contablemente.
- Definir la dependencia lineal de la Gerencia de Información y Control, estableciendo reuniones informativas y haciendo copartícipes del logro de metas a todos los integrantes de esta Gerencia.

Gerencia Regional de Crédito.

- Redefinir el puesto de Gerente Regional de Crédito.
- Efectuar un análisis y determinar qué información es la adecuada para orientar y planear mejor la colocación de crédito en el mercado de la Regional.
- Hacer respetar el control de las operaciones eventuales a una primera y única vez por cada cliente.

Gerencia Regional de Recursos Humanos.

- Integrar al plan de capacitación un programa de evaluación de resultados.

- Determinar si la sede de capacitación continúa en Mexicali.
- Formalizar una coordinación de capacitación con el área de sistemas.
- Incorporar el concurso de cajero sin faltante como parte de la evaluación.
- Integrar Mexicali y Ensenada al servicio médico único.
- Presentar una propuesta para mejorar el servicio médico de Tijuana.
- Integrar al personal de Ensenada a la supervisión de la Subdirección Administrativa de Recursos Humanos.
- Presentar el proyecto de inventario de Recursos Humanos.
- Iniciar y difundir el curso Técnicas de Administración de Personal.

Gerencia Regional de Contraloría de Crédito.

- Realizar un análisis de la situación actual, considerando los elementos con que cuenta en este momento, con la finalidad de replantear nuevos objetivos, los cuales -- sean alcanzables y se apeguen más a una realidad.
- Diseñar una estructura a nivel de funciones de puesto, recursos y nuevos objetivos a alcanzar.

- Elaborar controles que identifiquen excesos en las facultades.
- Elaborar un programa de revisión de la formalidad del crédito.

Asesoría de Recuperaciones.

- Establecer controles de avance en las recuperaciones.
- Listar las actividades que contemplen la implementación de controles que permitan llevar a cabo un seguimiento de las recuperaciones.
- Establecer una cédula con los datos generales de cada cliente, que reflejen la situación de liquidación o negociación y el avance en la recuperación.
- Implementar un plan mensual de recuperación en cifras, analizando la integración de los mismos y coordinando esfuerzos.
- Elaborar formato que contenga los datos más importantes, en general, del crédito y la cartera en recuperación, con la finalidad de establecer un sólo flujo de información.
- Definir sistemas de cobranzas para las Sucursales, realizando una revisión bimestral.
- Establecer por escrito los convenios y compromisos adquiridos por los abogados.

A N E X O S

<u>T I T U L O</u>	<u>No.</u>
RESUMEN DE COMPROMISOS	1
ESTRUCTURA DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO	2
RECURSOS BANCARIOS TOTALES	3
ESTRUCTURA DIVISIONAL DEL BANCO	4
COBERTURA NACIONAL	5
COBERTURA POR ESTADOS	6
MERCADO ATENDIDO POR BA.	7
ESTRUCTURA DE LA SUBDIRECCIÓN REGIONAL	8
ESTRUCTURA DE LA SUBDIRECCIÓN DE ZONA TIJUANA	9
GERENCIA DE ZONA MEXICALI	10
CRECIMIENTO DE LA CAPTACIÓN TOTAL DE ENERO A NOVIEMBRE DE 1982 EN MEXICALI, B.C.	11
CUADRO COMPARATIVO CARTERA TOTAL Vs. CARTERA VENCIDA.	12
MEZCLA EN LA CAPTACIÓN DURANTE 1982 EN MEXI CALI, B.C. Y SAN LUIS RÍO COLORADO.	13
GERENCIA DE PLAZA ENSENADA	14
ESTRUCTURA DE LA GERENCIA REGIONAL ADMINISTRATI VA.	15

COLOCACIÓN DE CARTERA EN LA REGIONAL BAJA CALIFORNIA.	16
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA REGIONAL BAJA CALIFORNIA.	17
PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA - CARTERA TOTAL EN LA REGIONAL BAJA CALIFORNIA.	18
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA OTORGADA CON RECURSOS PROPIOS Y CON FONDOS DE REDESCUENTO DURANTE - 1982 REGIONAL BAJA CALIFORNIA.	19
SITUACIÓN DE LAS LÍNEAS DE CRÉDITO DE LA REGIONAL BAJA CALIFORNIA.	20
REPORTES QUE RECIBE Y COMITÉS EN QUE PARTICIPA LA GERENCIA REGIONAL DE CRÉDITO.	21
GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS	22
PROGRAMA 1983 DE CAPACITACIÓN	23
FORMATO DE MOVIMIENTO DE PERSONAL	24
GERENCIA REGIONAL DE CONTRALORÍA DE CRÉDITO	25
ESTRUCTURA PROPUESTA DE LA SUBDIRECCIÓN REGIONAL BAJA CALIFORNIA.	26

RESUMEN DE COMPROMISOS

ANEXO 1

Area _____

Compromiso	Responsable	Supervisor	Tiempo	Observaciones

ESTRUCTURA DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.

Banco de México
(Instituto Central)

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros
(Vigilancia y Control)

Instituciones de Crédito Nacionales.

Instituciones de Crédito Privadas.

Nacional Financiera, S.A.
Financiera Nal. Azucarera, S.A.
Banco Nal. de Comercio Exterior, S.A.
Banco Nal. de Obras y Servicios Públicos, S.A.
Banco Nal. de Fomento Cooperativo, S.A.
Banco Nal. del Ejército y la Armada, S.A.
Banco Nal. de Crédito Ejidal, S.A.
Banco Nal. de Crédito Agrícola, S.A.
Banco Nal. Monte de Piedad, S.A.

Bancos de Depósito
Bancos o Deptos. de Ahorro
Sociedades Financieras
Bancos Hipotecarios
Bancos de Capitalización
Bancos o Departamentos Fiduciarios
Banca Múltiple

Instituciones de Crédito Mixtas

Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S.A.
Banco Mexicano, S.A.
Banco Internacional, S.A.
Banca Promex.

Organizaciones Aux. Nals. de Crédito

Organizaciones Aux. de Crédito

Almacenes Nacionales de Depósito
Uniones Nacionales de Crédito
Instituciones Nacionales de Fianzas

Almacenes Generales de Depósito
Uniones de Crédito
Instituciones de Fianzas

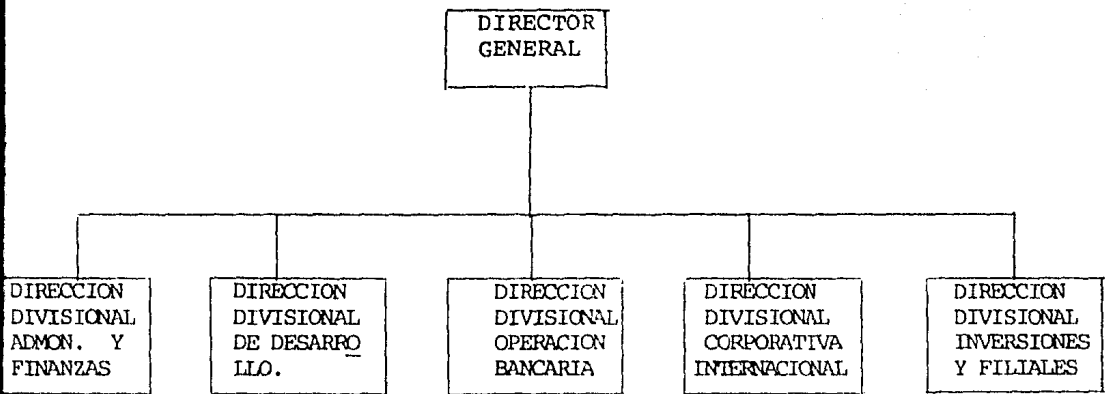
RECURSOS BANCARIOS TOTALES

<u>Lugar</u>	<u>Instituciones de Crédito</u>	<u>Oficina Matriz</u>	<u>Monto</u>	<u>Penetración</u>
1	BANCO NACIONAL DE MEXICO.....	México, D.F.....	\$1'368,107.0	23.21%
2	BANCOMER.....	México, D.F.....	1'310,200.0	22.23%
3	BANCO MEXICANO SOMEX.....	México, D.F.....	560,960.0	9.52%
4	BANCA SERFIN.....	Monterrey, N.L....	556,164.2	9.44%
5	MULTIBANCO COMERMEX.....	Chihuahua, Chih...	490,389.8	8.32%
6	BANCO INTERNACIONAL.....	México, D.F.....	390,729.7	6.63%
7	EA.....	México, D.F.....	160,356.2	2.72%
8	BANCO BCH.....	México, D.F.....	124,440.2	2.11%
9	BANCA CREMI.....	México, D.F.....	118,899.7	2.02%
10	BANCO DE CREDITO Y SERVICIO.....	México, D.F.....	105,162.7	1.78%
11	BANPAIS.....	Monterrey, N.L....	95,942.0	1.63%
12	BANCA CONFIA.....	México, D.F.....	75,916.8	1.29%
13	CREDITO MEXICANO.....	México, D.F.....	71,149.2	1.21%
14	MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO.....	México, D.F.....	58,226.0	0.99%
15	BANCO DEL NOROESTE.....	Culiacán, Sin....	56,130.3	0.95%
16	BANCAM.....	Monterrey,N.L....	45,721.0	0.78%
17	BANCA PROMEX.....	Guadalajara, Jal..	43,147.2	0.73%
18	BANCO REGIONAL DEL NORTE.....	Monterrey, N.L....	40,454.0	0.69%
19	BANCO DEL CENTRO.....	San Luis Postosfí..	34,642.0	0.59%
20	BANCO MERCANTIL DE MONTERREY.....	Monterrey, N.L....	34,634.4	0.59%
21	UNIBANCO.....	Mexicali, B.C....	31,331.4	0.53%
22	BANCO SOFIMEX.....	México, D.F.....	26,230.2	0.45%
23	BANCO OBRERO.*.....	México, D.F.....	17,405.1	0.29%
24	BANCO DEL ORIENTE.....	Puebla, Pue.....	16,163.4	0.27%
25	BANCO REFACCIONARIO DE JALISCO.....	Guadalajara, Jal..	12,188.0	0.21%
26	BANCA DE PROVINCIAS.....	Morelia, Mich....	11,795.3	0.20%
27	BANCO LATINO.....	México, D.F.....	11,410.0	0.19%
28	BANCO DE PROMOCION Y FOMENTO.....	México, D.F.....	9,740.5	0.16%
29	BANCO MONTERREY.....	Monterrey, N.L..	9,506.6	0.16%
30	Citibank*.....	New York,USA.México,D.F.	6,426.3	0.11%
ACTIVO TOTAL. Al 30 DE NOVIEMBRE DE 1983.....			<u>\$5'893,569.2</u>	<u>100.00%</u>

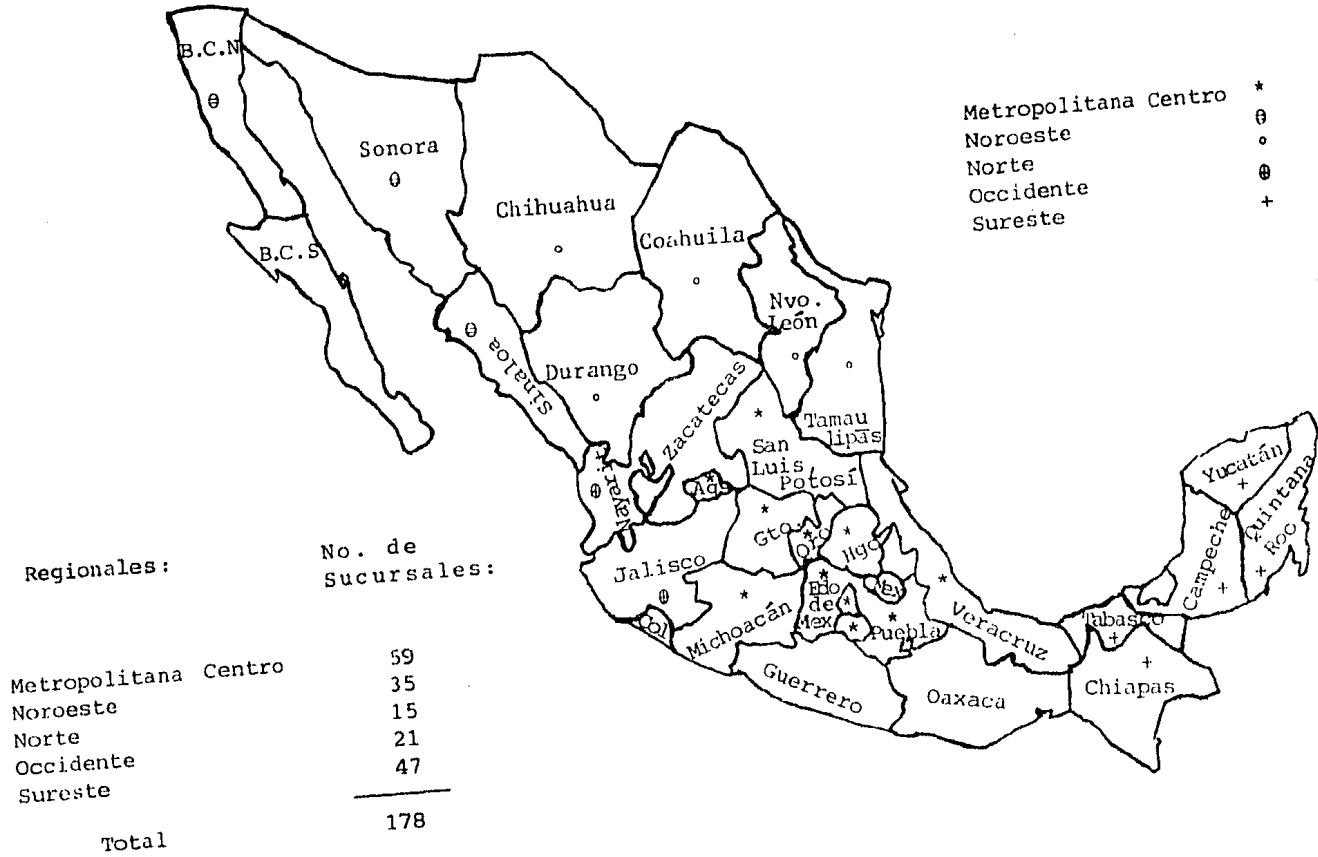
Cifras en millones. Fuente: Balances publicados. *De propiedad particular.

Son 29 Sociedades Nacionales de Crédito y dos bancos privados. El único banco que no ha publicado su balance al mes de noviembre hasta esta fecha es el Banco Continental Ganadero. S.N.C.. Monto de los recursos captados por cada banco.

ESTRUCTURA DIVISIONAL DEL BANCO



COBERTURA NACIONAL

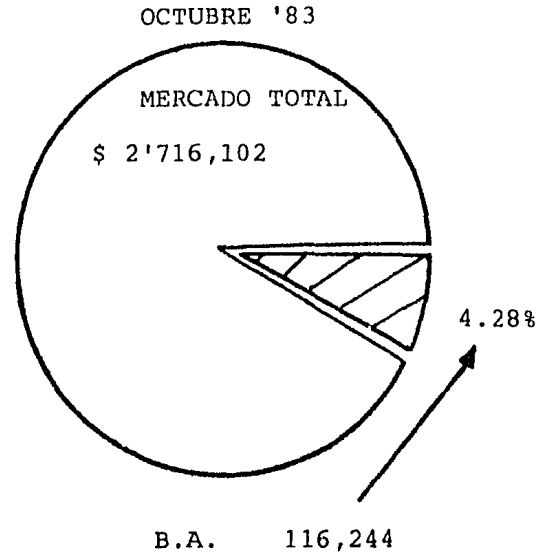
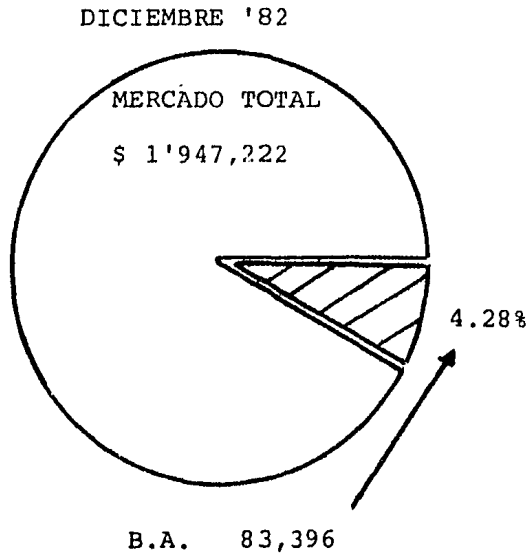


Cobertura por Estados de las Direcciones Regionales de Operación Bancaria de B.A.

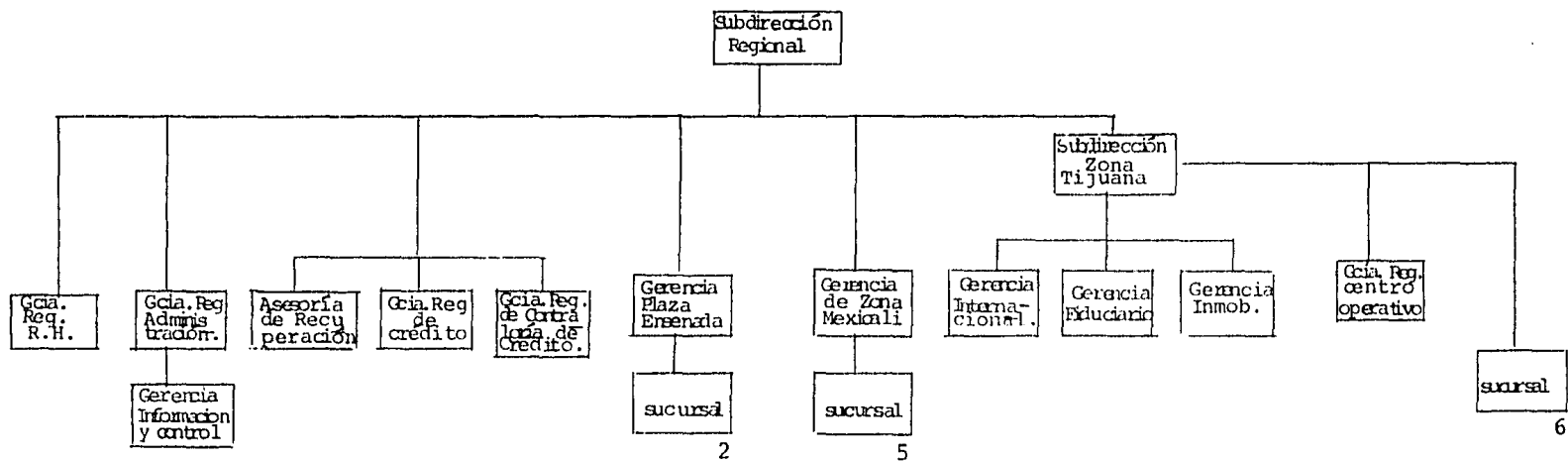
<u>REGIONES</u>	<u>NO. DE SUCURSALES</u>	<u>ESTADOS</u>
Metropolitana Centro	59	D.F; Edo. Méx. Puebla; - Morelos; Veracruz; Michoacán; Guanajuato; Querétaro; Hidalgo; San Luis Potosí y Aguascalientes.
Noroeste	35	Baja California Norte; Sonora y Sinaloa.
Norte	16	Nuevo León; Coahuila; Tamaulipas; Chihuahua y Durango.
Occidente	21	Jalisco y Nayarit.
Sureste	47	Yucatán; Tabasco; Chiapas; Campeche y Quintana Roo.
<hr/>		
T O T A L	178	

CRECIMIENTO EN CAPTACION * DE DICIEMBRE DE 1982,
A OCTUBRE DE 1983.

CRECIMIENTO DE LA BANCA COMERCIAL	39.45%
CRECIMIENTO DE B.A.	39.62%

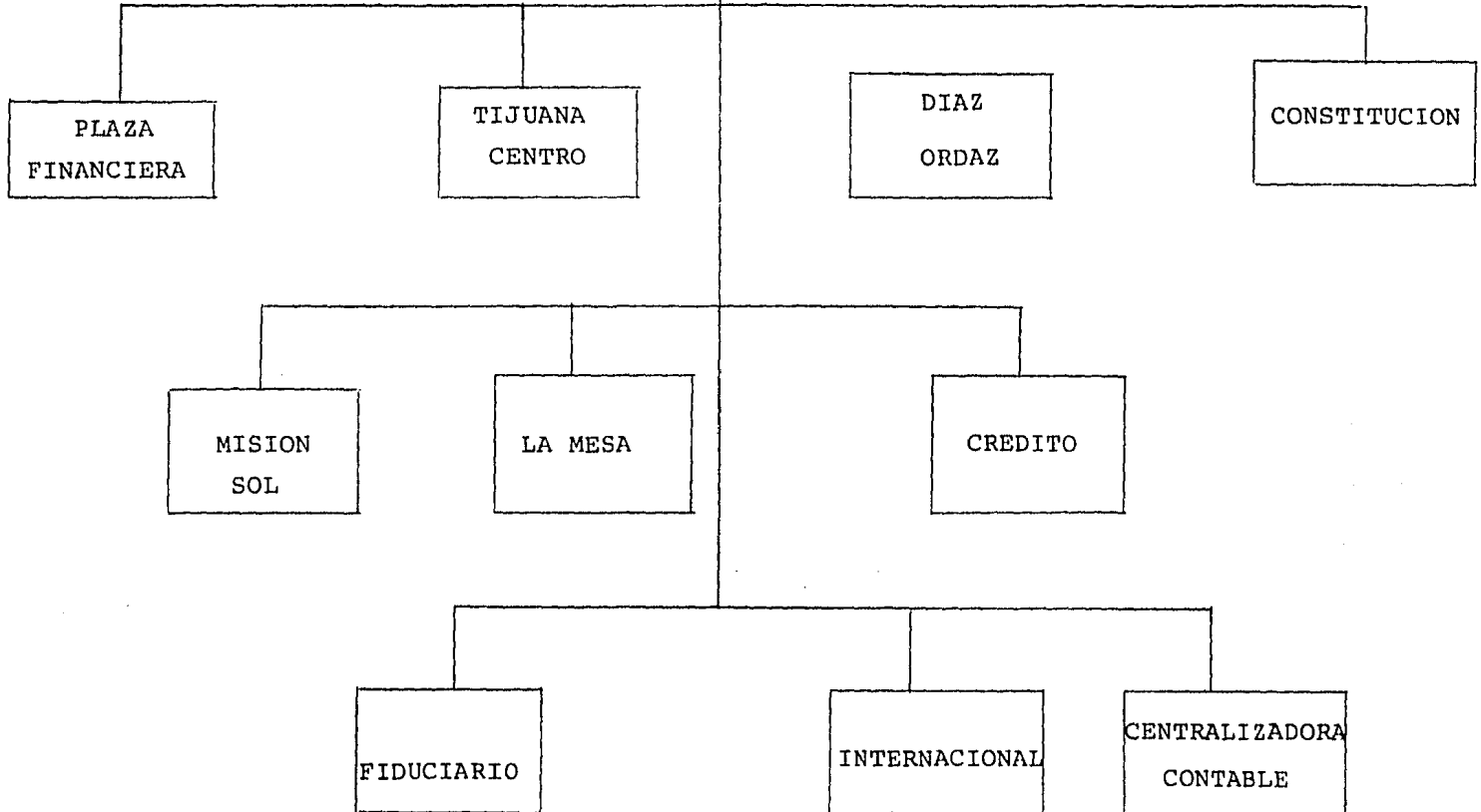


* Promedios en Millones de Pesos

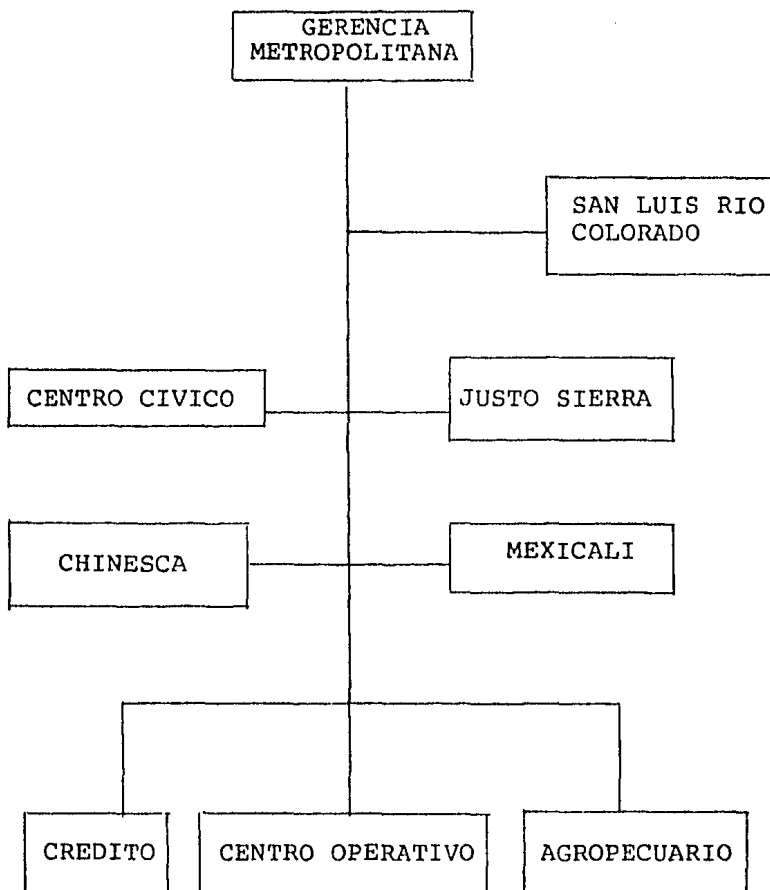


SUBDIRECCION
DE ZONA
TIJUANA

ANEXO 9



GERENCIA DE ZONA MEXICALI



CRECIMIENTO DE LA CAPTACION TOTAL DE ENERO
A NOVIEMBRE DE 1982 EN MEXICALI, B.C.

(MILLONES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>BA</u>	<u>SECTOR</u>	<u>PENETRACION</u> <u>BA /SECTOR</u>
ENERO	939.4	15,863.0	5.9%
NOVIEMBRE	1,474.5	25,190.3	5.8%
CRECIMIENTO NOV./ENERO	57%	59%	-

REGIONAL BAJA CALIFORNIACUADRO COMPARATIVO CARTERA TOTAL VS. CARTERA VENCIDACIFRAS EN MILLARES DE PESOS31 DE ENERO DE 1983.

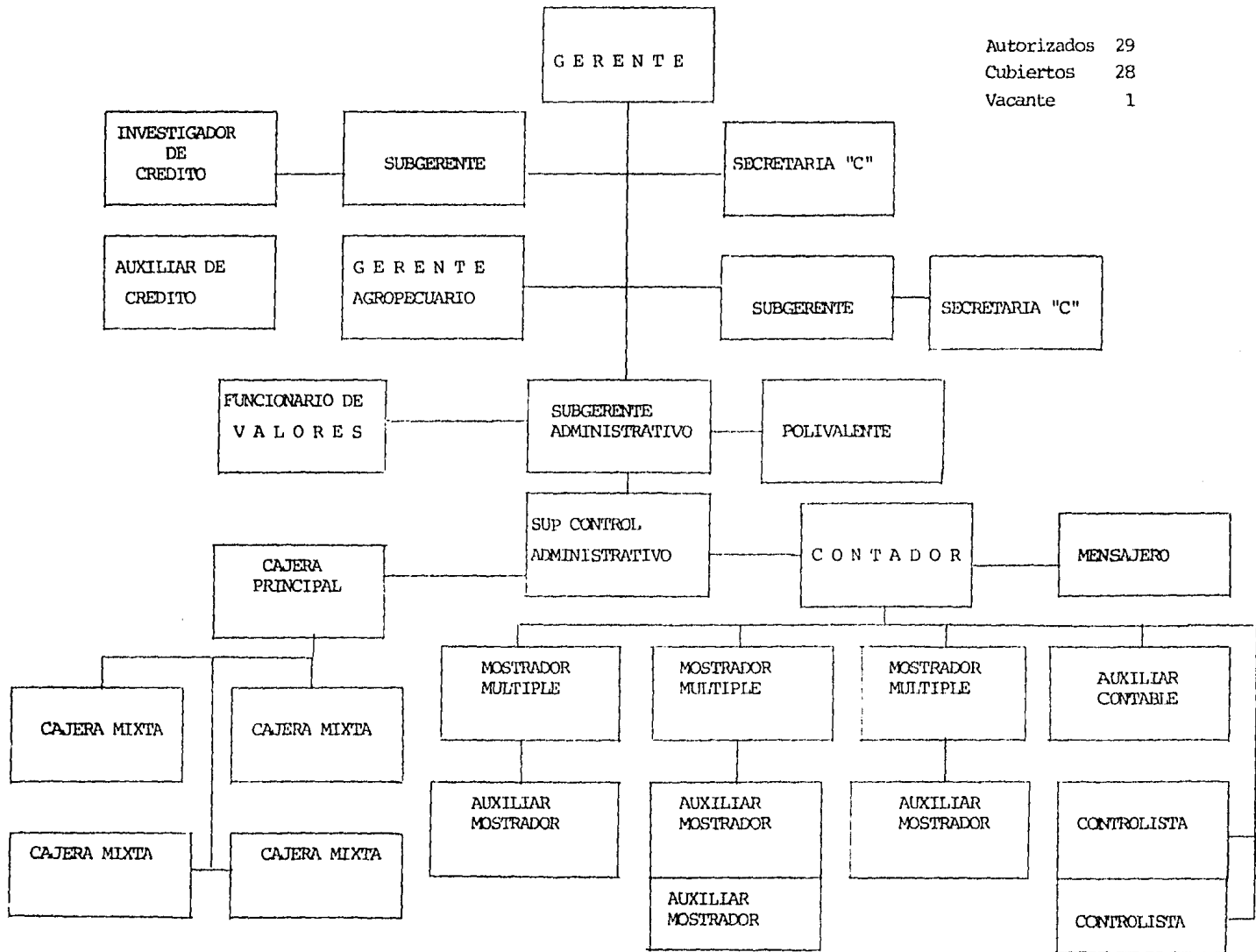
<u>PLAZA</u>	<u>CARTERA TOTAL</u>	<u>CARTERA VENCIDA</u>	<u>%</u>
TIJUANA	1'148,397	180,967	15.76
MEXICALI	655,013	45,018	6.87
ENSENADA	266,045	15,356	5.77
TOTAL REGIONAL	2'069,455	241,341	11.66

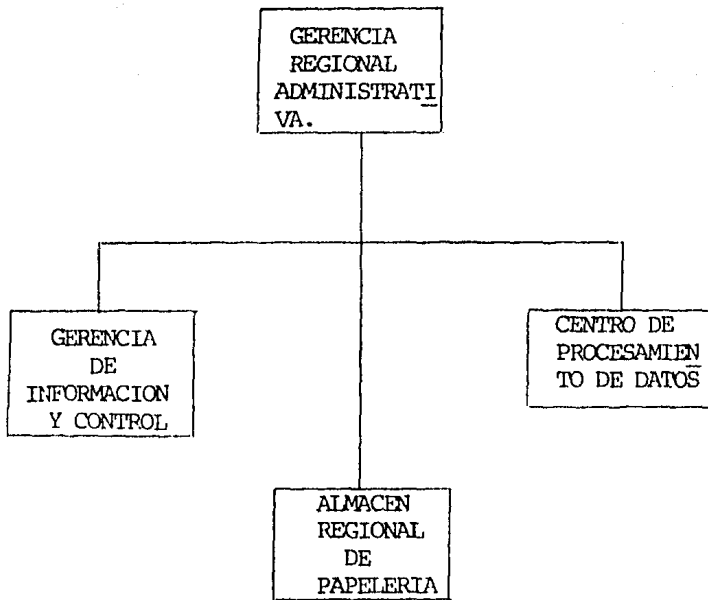
MEZCLA EN LA CAPTACION DURANTE 1982
EN MEXICALI, B.C. Y SAN LUIS RIO
COLORADO, SON.

ANEXO 13

	<u>B. A.</u>		<u>S E C T O R</u>	
	OCT. /	NOV.	OCT. /	NOV.
VISTA	25.6%	27.4%	19.7%	19.9%
AHORRO	5%	4.7%	7.1%	7.9%
RENTA FIJA	69.4%	67.9%	73.2%	72.2%
T O T A L	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Autorizados 29
 Cubiertos 28
 Vacante 1





COLOCACION DE CARTERA EN LA REGIONALBAJA CALIFORNIA

(MILLONES DE PESOS)

	<u>TIJUANA</u>		<u>MEXICALI</u>		<u>ENSENADA</u>		<u>TOTAL</u>	
	<u>B. A.</u>	<u>Sector</u>	<u>B. A.</u>	<u>Sector</u>	<u>B. A.</u>	<u>Sector</u>	<u>B. A.</u>	<u>Sector</u>

enero/82	910	8,005.8	677.5	7,001.3	138	1,701.3	1,726.1	16,768.4
agosto/82	1,494.7	14,172.0	867.3	10,477.5	260.2	2,104.7	2,737.7	26,754.2
enero/83	1,148.4		655.0		266.0		2,069.4	
<u>RECIMIENTO</u>								
enero/Ago/82	64%	76%	28%	30%	88%	24%	59%	59%
ago/82/Ene/83	-23%		-24.5%		+2.3%		-24.4%	

EVOLUCION DE LA CARTERA VENCIDA EN LA REGIONALBAJA CALIFORNIA

(MILLONES DE PESOS)

	<u>TIJUANA</u>		<u>MEXICALI</u>		<u>ENSENADA</u>		<u>TOTAL</u>	
	<u>B. A.</u>	<u>Sector</u>	<u>B. A.</u>	<u>Sector</u>	<u>B. A.</u>	<u>Sector</u>	<u>B. A.</u>	<u>SECTOR</u>
enero/82	95.1	560.8	19.1	384.3	5.4	124.3	119.6	1,069.4
agosto/82	286.6	1,734.2	103.0	868.1	14.3	277.6	403.9	2,879.9
enero/83	180.9		45.0		15.3		241.3	
<u>CRECIMIENTO</u>								
ene/ago/82	201%	209%	439%	125%	165%	123%	237%	169%
ago/82/ene/83	- 37 %		- 56%		+ 7%		- 40%	

ANEXO 18

PARTICIPACION EN LA CARTERA VENCIDA EN LA CARTERA
TOTAL EN LA REGIONAL BAJA CALIFORNIA.

(MILLONES DE PESOS)

TIJUANA MEXICALI ENSENADA TOTAL
B. A. Sector B. A. Sector B. A. Sector B. A. SECTOR

Enero/82	10%	6.9%	2.8%	5.4%	3.9%	7.2%	6.9%	6.3%
Agosto/82	19.2%	12.2%	12%	8.2%	5.5%	13%	14.7%	10.7%
Enero/83	15.7%		6.8%		5.8%		11.7%	

EVOLUCION DE LA CARTERA OTORGADA CON RECURSOS PROPIOS
Y CON FONDOS DE REDESCUENTO. DURANTE 1982.
REGIONAL BAJA CALIFORNIA

		<u>C A R T E R A</u>		<u>TOTAL</u>
		<u>RECURSOS</u> <u>PROPIOS</u>	<u>FONDOS DE</u> <u>REDESCUENTO</u>	
Enero	MONTO	889.0	837.1	1,726.1
	%	51.5%	48.5%	100%
Diciembre	MONTO	1,615.1	462.9	2,078
	%	77.7%	22.3%	100%

CRECIMIENTO EN MONTO

Enero/Diciembre/82	81%	-44 %
--------------------	-----	-------

SITUACION DE LAS LINEAS DE CREDITOEN LA REGIONAL BAJA CLIFORNIA

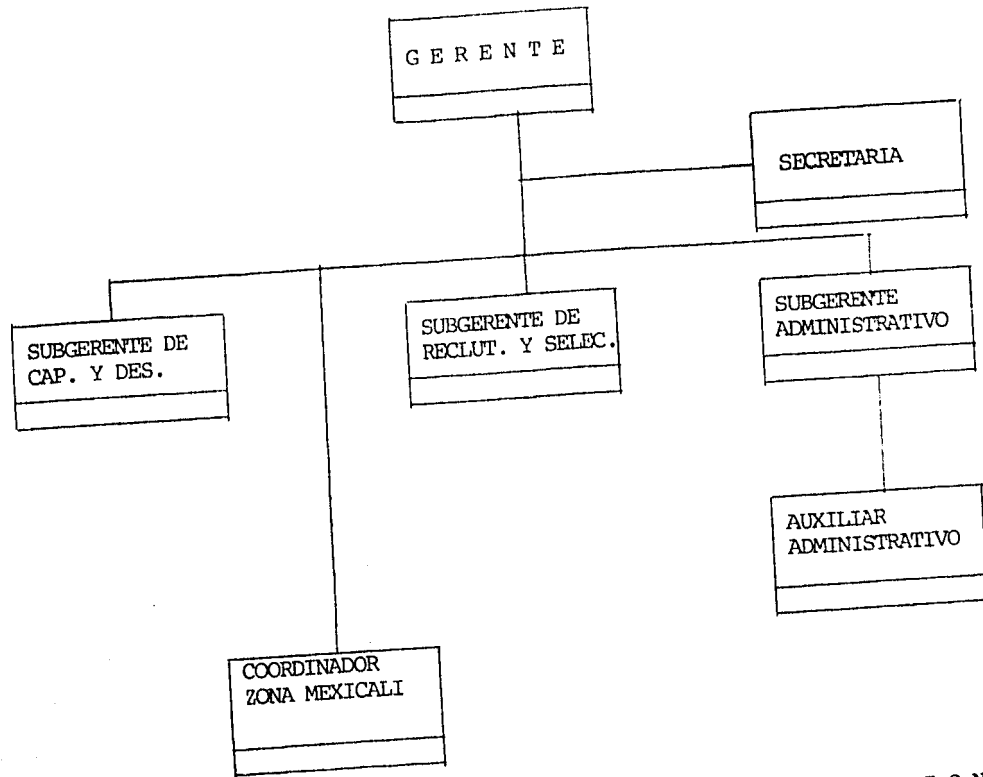
	LINEAS	No.	%	MONTO	%
DIC./82	Otorgadas	171	40	554'490	70
	Eventuales	262	60	230'159	30
	S u m a	433	100	784'649	100
ENE./83	Otorgadas	164	48	284'634	49
	Eventuales	175	52	275'281	51
	S u m a	339	100	559'915	100

REPORTES QUE RECIBE Y COMITES EN QUE PARTICIPA

LA GERENCIA REGIONAL DE CREDITO.

- 1.- CONTROL DIARIO DE OPERACIONES EFECTUADAS.
- 2.- COMITE SEMANAL EN TIJUANA.
- 3.- REANALISIS DE LAS LINEAS A CALIFICAR EN TIJUANA.
- 4.- REPORTE DIARIO DE REMESAS.
- 5.- COMITE REGIONAL MENSUAL.
- 6.- REPORTE MENSUAL DE LA SITUACION DE LOS EXPEDIENTES DE CREDITO EN TIJUANA.

GERENCIA REGIONAL RECURSOS HUMANOS



D I M E N S I O N

- 13 OFICINAS
- 1 SUBDIRECCION.
- 2 GERENCIAS DE ZONA
- 2 CENTRALIZADORAS
- 388 EMPLEADOS

A C T I V I D A D E S

MAR. ABR. MAY. JUN. JUL. AGO. SEP. OCT. NOV. DIC. ENE. FEB.

- UNIFORMAR PROCEDIMIENTOS DE OPERACION EN CAJAS A NIVEL REGIONAL.
- INTEGRAR LA CAPACITACION OPERATIVA EN - OTRAS AREAS (CHEQUES, CARTERA, VALORES, Y CAJA PRINCIPAL).
- COORDINAR CURSOS MOTIVACIONALES A NIVELES OPERATIVOS Y SUPERVISION.
- COORDINAR SEMINARIOS Y CONFERENCIAS A NIVEL SUPERVISOR Y FUNCIONARIO (CREDITO, ASPECTOS LEGALES, SEGURIDAD, MANEJO DE PERSONAL, RELACIONES HUMANAS, COMUNICACION, EFECTIVIDAD GERENCIAL, PROMOCION Y VTAS., ETC.).
- ASESORAR EN EL MANEJO DEL SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES "SCOPE", BUSCANDO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN NUESTRAS OFICINAS.
- COORDINAR LA IMPLEMENTACION DE "SCOPE" EN OFICINAS QUE AUN NO LO LLEVAN.

1,2	3	4								
			3		4		1		2	
	3		4				1		2	
		3		4			1		2	
			3		4		1		2	
				3		4		1	2	
					3		4		1	2

NUM.	PLAZA
1	MEXICALI
2	SAN LUIS
3	TIJUANA
4	ENSENADA

NOTA: LA TERMINACION DE CADA ACTIVIDAD ESTA PROGRAMADA A NIVEL REGIONAL.

CVE.MOV.

1	1

CVE. PLAZA

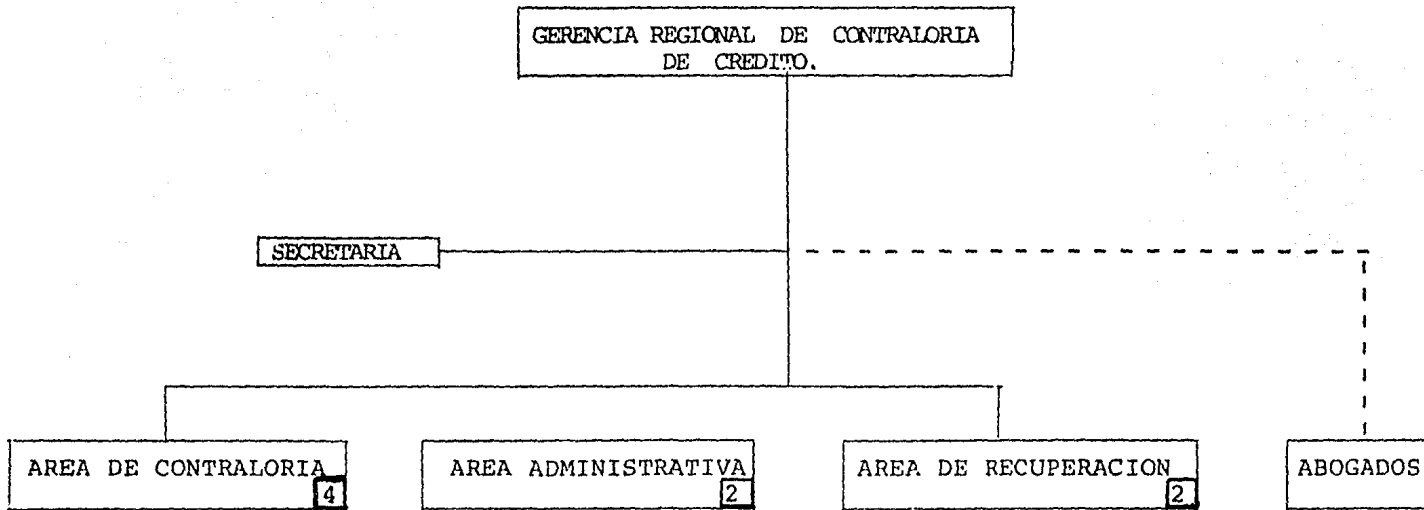
4		6

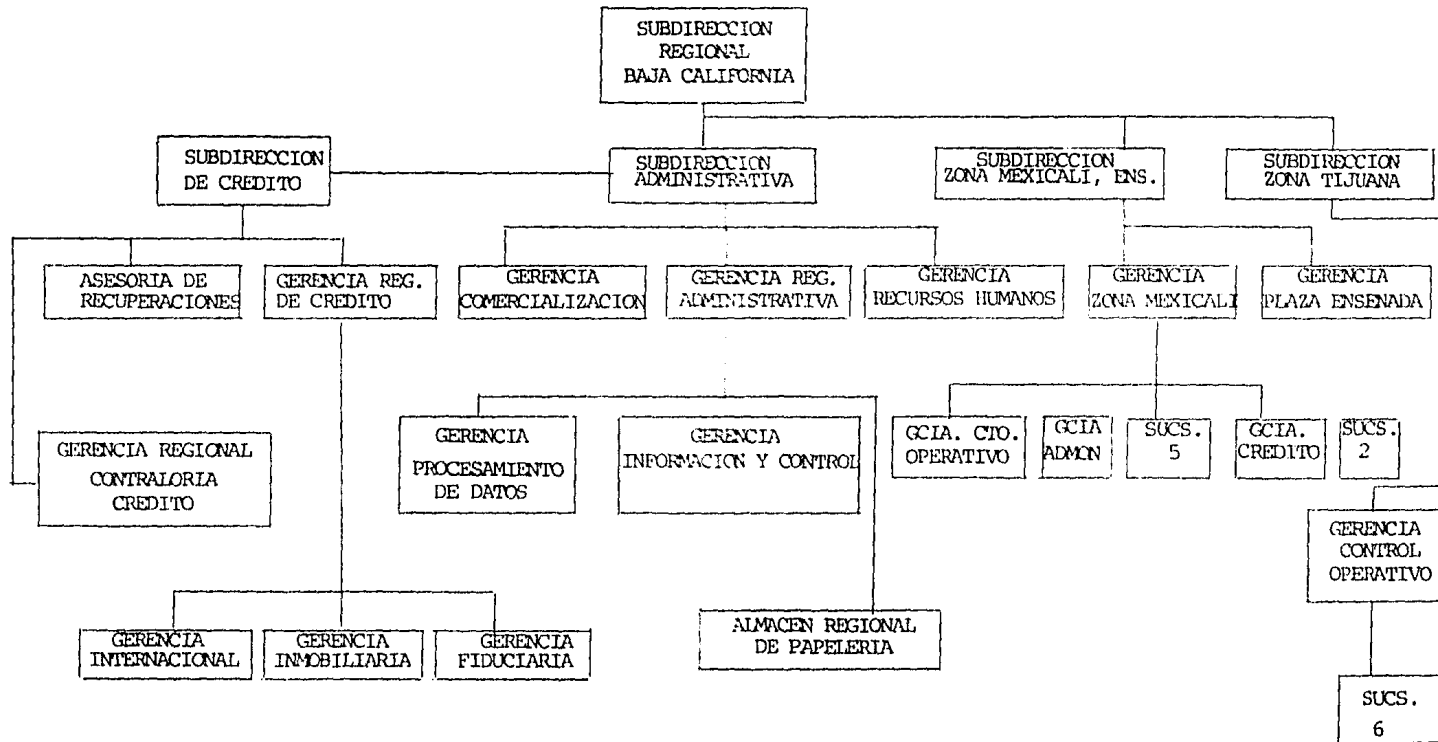
NUM. EMPLEADOS

7					13

SEC		14		2° APELLIDO	
2	3				
		TIPO DE MOVIMIENTO	* 0 1 ,	\$	
		APELLIDOS	* 0 2 ,		\$
		NOMBRE	* 0 3 ,		\$
		SEXO	* 0 4 ,	\$	
		FECHA DE NACIMIENTO D/M/A	* 0 5 ,		\$
		LUGAR DE NACIMIENTO	* 0 6 ,	\$	
		ESTADO CIVIL	* 0 7 ,	\$	
		ESTUDIOS	* 0 8 ,	\$	
		I.M.S.S.	* 0 9 ,		\$
		REG. FED. DE CAUSANTES	* 1 0 ,		\$
		SUELDO	* 1 1 ,		\$
		TIPO EMPLEADO	* 1 2 ,	\$	
		SITUACION PERSONAL	* 1 3 ,	\$	
		FECHA DE BAJA D/M/A	* 1 4 ,		\$
		ESTRUCTURA Y NIVEL	* 1 5 ,	\$	
		FECHA DE INGRESO D/M/A	* 1 6 ,		\$
		CLAVE DE PLANTA	* 1 7 ,	\$	
		CLAVE DEPARTAMENTO	* 1 8 ,		\$
		CLAVE	* 1 9 ,		\$
		CLAVE DE PUESTO	* 2 0 ,		\$
		FECHA MOVIMIENTO D/M/A	* 2 1 ,		\$
		NUM. DE DEPENDIENTES	* 6 3 ,	\$	

Cve. Mov. A=Alta





BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

BIANCHI, HECTOR

Apuntes de apoyo al curso de Desarrollo Organizacional.
Grupo Nacional Provincial 1981.

DALE, ERNEST

Organización
Editora Técnica, S.A. 1981.

GIBSON, IVANCENICH Y DONNELLY.

Organizaciones : Conducta, Estructura y Proceso.

JOHNSON, KAST y ROSENZWEIG

Teoría, Integración y Administración de Sistemas.
Editorial Trillas 1979.

LAWRENCE y LORSCH.

Desarrollo de Organizaciones : Diagnóstico y Acción.

DANIEL KATZ Y ROBERT L. KAHN

Sociología de las Organizaciones.