

18 No 71 83/028

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

F. C. A.

OFICINA DE
EXAMENES PROFESIONALES

LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA
SUCURSAL BANCARIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

SERGIO CUEVAS AQUINO

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION:

LIC. YOLANDA ESPINO CARRERA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION PAGINA

CAPITULO I

I.- El Proceso Administrativo.

- . Importancia..... 1
- . Diferentes Clasificaciones..... 10
- . Etapas..... 14

CAPITULO II

II.- Funciones de servicio de la Banca de Depósito

- . Origenes de la Banca..... 22
- . El Sistema Bancario Mexicano..... 26
- . Operaciones Pasivas..... 29
- . Operaciones Activas..... 32
- . El Ahorro..... 35
- . Servicios Hipotecarios..... 37
- . Servicios Fiduciarios..... 39

CAPITULO III

III.- La Mecánica del Proceso Administrativo en una Sucursal Bancaria

- . Previsión..... 44
- . Objetivos..... 44

. La Investigación.....	48
. Los Cursos Alternativos.....	49
. Planeación.....	49
. Las Políticas.....	50
. Programas.....	55
. Procedimientos.....	57
. Como llegar a una mayor captación de recursos.....	58
. Atracción mayoritaria de clientes.....	59
. Organización.....	66
. Consejo de Administración.....	69
. Gerente.....	69
. Subgerente.....	71
. Administrativo.....	72

CAPITULO IV

IV.- La Dinámica del Proceso Administrativo en una Sucursal Bancaria.

. Integración.....	73
. Administración y Empleo.....	75
. Medios de Reclutamiento.....	76
. Selección.....	77
. Recepción del Solicitante.....	80
. Capacitación y Entrenamiento.....	81
. Dirección.....	83
. Control.....	91

CAPITULO V

V.- Conclusiones 97
 . Metodología

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

La carrera de Licenciado en Administración, es una de las carreras que en la actualidad demanda nuestra economía nacional, y la cual exige en los alumnos una preparación muy especial en el campo de las disciplinas filosóficas, jurídicas, económicas, sociales y de otras índoles, de tal manera que el estudiante que la ha concluido cuenta con un acervo de conocimientos, si no profundos, por lo menos, sólidamente bien-adquiridos a efecto de que cuando ejerza su profesión, inyecte a la empresa o empresas que va a servir una dinámica firme decida, audaz, para llevarlas por el sendero del progreso, de la prosperidad de la producción sabiamente dirigida, colaborando así al engrandecimiento de la riqueza nacional.

Con mas precisión podemos decir que el papel que debe de corresponder al administrador esta encaminado a la maximización de la eficiencia y de las utilidades ya que como la administración es el conjunto sistemático de reglas para llevar con la maxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos. Si tenemos en cuenta lo anterior podemos entender el porqué el logro de la eficiencia es una de las principales tareas que se pide realice el administrador, considerándose esto como incremento en la productividad, siendo esto una de las preocupaciones fundamentales en todas las organizaciones, a tal grado que elevar su índice se considera como una tarea nacional. Por productividad se entiende la relación existente entre los resultados que se obtengan en una actividad y los medios empleados para ello.

La conveniencia de optimizar los recursos y su empleo es obvio; la necesidad de contar con sistemas y procedimientos que eviten la duplicidad el desperdicio y los tramites engorrosos. sin embargo, la eficiencia

no existe; de ahí que esta es solo el instrumento para el logro de utilidades mayores. Por lo anterior se confirma que la necesidad de que los administradores trabajen para la estructuración de organizaciones y sistemas eficientes: "el administrador debe procurar aumentar la productividad, o sea la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos".

Con fe y entusiasmo recordamos las palabras de aliento que en la memorable, noche de graduación de nuestra generación 1978-1982 de la UNAM, nos dirigió nuestro invitado de honor Lic. Raúl de Córdova Conde en el sentido de que, con todo convencimiento de responsabilidad, de conciencia de nuestra carrera y de un gran patriotismo entremos en la vida profesional, sin temor a los obstáculos que encontramos, porque nuestra constancia en el ensanchamiento de los conocimientos que nos impartieron los maestros, en el esfuerzo propio que desarrollamos para resolver los distintos problemas que -- hayamos de afrontar nos llevará a dar lustre y prestancia a nuestra carrera, que es una de las más nobles dentro de la cultura moderna.

El presente trabajo tiene por objeto señalar las distintas fases de las operaciones de una sucursal bancaria, e interrelacionar estas con el proceso Administrativo, demostrando que el coordinar -- las técnicas de la administración dentro de la mecánica de los servicios en la institución que nos ocupa, produce efectos favorables en todos y cada uno de los elementos que forman este organismo social.

CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

A. IMPORTANCIA

El proceso administrativo tiene una importancia trascendente dentro de la Administración, pese a que el estudio de ésta no es relativamente nuevo. Consideramos necesario que para llegar a tener un concepto claro de lo que es el proceso Administrativo, es necesario tener una idea de lo que se puede entender por la Administración, aunque no hay una definición totalmente aceptada, por lo que, a continuación, señalaremos algunas definiciones que al respecto han dado los principales autores en Administración:

E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado."

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana... En esta definición contrapone con la que da sobre organización, como la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinada."

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."

George P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno."

F. Tannebaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."

Henry Fayol: "Considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración Moderna, dice que administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar."

Koontz and O'Donnel: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." (1)

L. L. Bethel: "Es función del Consejo Directivo, con frecuencia llamado la Dirección, establecer la política que ha de seguirse, tomando en cuenta el tipo de artículo que se quiere producir, el estado financiero, las vías de distribución, el servicio, el personal y otros factores que afectan la operación de la empresa."

Además, es responsabilidad de la Dirección de linear una estructura de organización para llevar a cabo esa política." (2)

(1) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas. Primera Parte. Editorial Limusa-Willey, S. A., México 1976 Pags. 16, 17 y 27

(2) L. L. Bethel F. S. Industrial Organization and Management New York, Mc. Graw, Hill Book Co. 1960 Pag. 126

L. A. Appley: "La Administración ha sido definida en términos sencillos, diciendo en qué consiste, en que se hagan determinadas cosas con el esfuerzo de otros y esta función trae aparejadas dos responsabilidades, por lo menos, una de las cuales es el planeamiento y la otra la supervisión." (3)

Agustín Reyes Ponce: "Sin duda alguna este autor es el más prestigiado en la América Latina; nos define la Administración en general, como sigue: "Es el conjunto sistemático de las reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social." Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que: "La Administración es la técnica de la coordinación."

La Administración Industrial, la define como: "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa." (4)

Como se puede apreciar en todas estas definiciones hay más o menos la misma idea, pero expresada en distinta forma, pero no por ello una deja de ser menos valiosa que la otra:

Sin embargo, podemos decir en que forma definitiva que la administración se da necesariamente en un organismo social, ya que el que realiza por sí mismo una actividad no se puede llamar administrador, pero en cambio, si delega en otras personas determinadas funciones,

(3) Appley L. A. Management The Simple Way of Personnel New York - American Management Association 1943 Pag. 597

(4) Reyes Ponce Agustín Obra Citada. Pag. 27

si será digno de llamársele así. Por lo tanto la administración se tiene que dar dentro de un grupo de personas y esto es lo que forma un organismo social.

Lo que busca la administración es lograr la obtención de resultados con máxima eficiencia, mediante la coordinación de todos y cada uno de los elementos que se dan en la empresa.

Esta coordinación puede ser de cosas o personas. De ahí que la administración busque el manejo de todos los factores que se presentan en un organismo social coordinados y de esta forma, lograr resultados de máxima eficiencia. La Administración pues, tiene que situarse en dos etapas que son:

1. La etapa de estructuración o construcción del organismo.
2. Es una continuación de lo anterior, ya que una vez que se encuentra estructurado el organismo, éste desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son precisas, para la consecución del fin de una manera eficiente.

En estas dos etapas anteriores es donde encontramos el concepto de lo que es el proceso administrativo. Sin embargo tenemos que reconocer que, dada la complejidad de una empresa, estas etapas, en muchas ocasiones se traslapan unas con otras. La razón por la cual se han estructurado estas dos grandes etapas es para facilitar el estudio de la Administración.

A continuación presentamos una serie de conceptos de distintos autores de lo que ellos entienden por proceso administrativo y encontramos en estos conceptos como se diluyen las etapas, las cuales, sin embargo, se dan.

La división de Sistemas del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos nos dice:

- A) Todas las acciones o pasos que se adoptan para llevar a cabo una función o parte de un sistema.
- B) Las operaciones de oficina las cuales, tomadas en conjunto hacen un proceso completo.
- C) La porción definible de un sistema, en el cual esa porción es reducida a un patrón específico de operaciones administrativas. Ello nos muestra lo que pasa, la secuencia en el cual acontece y el lugar en la organización donde sucede.
- D) Los cursos predeterminados de acción para llevar a cabo labores repetitivas de una manera sistemática, especificando que se debe hacer, quien lo deberá hacer y cuando lo deberá hacer y;
- E) La rutina establecida para obtener que el trabajo sea hecho con prontitud ordenadamente y de una manera consistente." (5)

Woldo Dwight nos dice que: "La Administración está en un proceso de clarificación de conceptos e investigando acerca de la naturaleza de los estudios administrativos, atraviesa por un intenso período de intercambio cultural y explorando nuevas vías, nuevos alcances, nuevas posibilidades a la luz de una febril investigación que difícilmente se ofrece en otros campos." (6)

George Terry nos dice: "Que existe una ciencia administrativa, que es un conjunto de conocimientos sistematizados, que se acumulan y -

(5) División de Sistemas Departamento del Tesoro de E.U.A. Sistemas y Procedimientos Washington 1963

(6) Dwight Woldo Introducciones alla Scienza dell Amministrazioni-Pública. Revista Facultad de Ciencias Económicas y de Admón.- No. 10 Diciembre 1956 Uruguay Pag. 609

aceptan para entender verdades generales relativas al estudio de un fenómeno de un asunto, o de un objeto particular; este conjunto de conocimientos es enteramente objetivo y está libre de prejuicios, - influencia personal o predisposiciones." (7)

Para L. Appley.: "La Administración es una ciencia, una profesión y un arte. Administrar o dirigir constituye un sistema reflexivo, - organizado y humano para el desempeño de las labores administrati - vas, en contraste con el sistema empírico, basado en pruebas y co - rrección de errores, todo ello es un proceso bien definido que nece - sariamente se da en la Administración." (8)

El conocido sociólogo mexicano Isaac Valdivia nos da una definición más bien de Administración y nos dice:

"La Administración General consiste en obtener determinado resulta - do mediante la dirección eficaz del trabajo y la cooperación de - - otras personas." (9)

Urwick es el autor que nos da la pauta principal en el proceso admi - nistrativo, sin embargo, el mismo autor reconoce la complejidad de - la misma y nos dice: "Por el momento hoy debemos admitirlo, hay muy pocas bases en las ciencias físicas para elaborar una ciencia exac - ta de Administración. La causa principal del desastre que gravita al presente sobre la humanidad es una carencia de equilibrio entre -

(7) George Terry Principios de Administración. Cía. Editorial Con - tinental, S. A., México 1968 Pag. 28

(8) Appley Administración en Acción. Cía. Editorial Continental, - S. A., México 1965 pag. 28

(9) Guzmán Valdivia Isaac Reflexiones sobre Admón. Ed. Reverte, S. A., México 1960 Pag. 10

el conocimiento que tiene el hombre de las ciencias físicas y su -- comprensión de las leyes de la organización social, necesarias para controlar el poder que ese conocimiento ha creado." (10)

El Lic. Reyes Ponce cita del libro "La teoría de la Organización" - de este mismo autor, diciendo que: "Una teoría de Administración es posible tan sólo si somos capaces de distinguir entre dos aspectos" que el llama "mecánica y dinámica de la Administración."

"En lo que él denominó la mecánica administrativa o sea los aspectos de su estructuración, se trata de como deben ser las relaciones, mirando siempre el futuro inmediato o remoto, pero siempre hacia al go que debe hacerse."

"En la dinámica administrativa, o sea lo que es ya operacional, se busca como manejar, de hecho, los hombres y los bienes que forman un organismo social, mira hacia lo inmediato y factual."

Los dos aspectos de la Administración se refieren, por lo tanto, a las formas de estructurar y de operar de un organismo social o sea a su coordinación teórica y práctica.

Con todo lo anteriormente expuesto, podemos llegar a lo siguiente:-
La primera etapa en todo organismo es la estructuración del mismo.-
En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos- y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que los son propias o específicas.

(10) Urwick Lyndall Los Elementos de la Admón. Herrera Hnos. México 1960 Pag. 10

"La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud de las funciones, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo."

"Cosa semejante ocurre en un organismo social en su primera etapa, -partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres todo se dirige a la estructura de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado, hay una segunda etapa de suya definida, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos." (11)

"Tomando como premisa que hayan sido comprendidas las etapas de la administración y, por ende, el proceso administrativo, queremos hacer notar, e incluso hacer hincapié, en que, dada la complejidad de todo organismo social, estas etapas continuamente se repiten "aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos." (12)

Por último, dentro del proceso administrativo como ya se ha dicho -en páginas anteriores, tienden a traslaparse unas etapas con otras, principalmente por que están muy ligadas.

Cabe hacer mención que dentro de las dos grandes etapas que hemos -

(11) Reyes Ponce Agustín Ob. Citada Pags. 21 y 22

(12) Reyes Ponce Agustín Ob. Citada Pag. 28

distinguido dentro del proceso administrativo, estas a su vez, tienen otras etapas, de tal manera que podemos distinguir;

Dentro de la mecánica:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización

y dentro de la dinámica:

4. Integración
5. Dirección
6. Control

De las etapas que se traslapan, de las que hacíamos mención en el párrafo anterior, podemos decir que están ligadas la previsión la planeación ("lo que ha de hacerse") organización e integración ("como va a hacerse") y dirección y control ("a ver que se hagan y como se hizo").

Para redondear el concepto anterior, nos parece adecuado citar el concepto que tiene del proceso administrativo el Lic. Reyes Ponce: "Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada forma, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente, unido con los demás y que, se dan de suyo, demás simultáneamente.

"Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una em -

presa se dan, complementándose; influyéndose mutuamente e integrándose, los diversos aspectos de la Administración." (13)

B) DIFERENTES CLASIFICACIONES

No obstante señalado lo anterior, es necesario seccionar el proceso administrativo desde el punto de vista meramente metodológico; con el fin de poder estudiar y comprender más fácilmente a la administración, por lo que es necesario hacer estas divisiones en forma lógica para poder determinar mejor sus reglas y técnicas.

Nos guiaremos fundamentalmente por los dos aspectos que Urwick nos señala, es decir la mecánica y la dinámica administrativas, sin embargo, ya hemos señalado que dentro de estas nos encontramos otros elementos que son intrínsecos a las 2 etapas señaladas anteriormente.

Es lógico que siendo una división de algún modo arbitraria, realizada, con fines de llegar a un mejor estudio de la administración, -- nos encontramos con diferentes criterios y distintas clasificaciones que cada autor da, según su punto de vista; es por ello que presentaremos algunos criterios, los problemas que de ellos se derivan y, -- por último, por cual nos hemos inclinado.

1. "División Tripartita. La American Management Association (y más concretamente Appley, su presidente), considera que en la Administración existen dos elementos: a) Planeación y b) Control. Pero, al dividir éste último en organización y supervisión, en realidad propone una división tripartita: a) Planeación, b) Organización -

y c) Supervisión.

Esta división de elementos la consideramos muy limitada, y únicamente propone un elemento más a las dos grandes divisiones que -- propone Urwick, es decir, la mecánica y la dinámica; por otra parte, creemos que el elemento organización queda en una situación - intermedia, por lo que no se puede definir claramente la división que le corresponde; es más, se llega a diluir entre las dos, por lo que crea una situación de incertidumbre, de duda, en la que no se define de una manera escueta y clara.

2. "División de cuatro elementos. Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos es, quizá, la que considera en ella cuatro, la cual es seguida, entre otros, por Terry. Estos elementos son: a) Planeación, b) Organización, c) Ejecución y d) Control.

"Una variable de esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, dirección considerando que la ejecución, -- por parte de quien la administra, consiste en dirigir." (14)

Podemos decir que tiene esta división las ventajas de ser sencilla y de que ha sido simplificada bastante de tal manera que puede ser entendida sin mayor esfuerzo por los estudios de la materia; por otra parte, es clara la diferencia que se aprecia, pues dentro de la mecánica engloba a la planeación y la organización, y dentro de la dinámica a la dirección o ejecución y el control.

(14) Reyes Ponce Agustín Ob. Cit. Pags. 58 y 59

Sin embargo, dentro de esta clasificación encontramos dos grandes limitaciones la primera es que no considera la previsión, sino - que dentro, de la planeación va implícito este elemento, y según nuestro criterio, la previsión es un elemento independiente y totalmente necesario, pues servirá de base precisamente para la planeación.

La segunda limitación es el hecho de que confunde el termino dirección con el de ejecución, es decir, lo que corresponde a como se debe integrar un organismo social por una parte, con cómo dirigirlo, mandarlo o bien conducirlo. Si bien hay que reconocer que ambos se traslapan, no por ello hay que dejar de reconocer que son diferentes.

3. "División de cinco elementos. Fayol como ya sabemos, pone cinco elementos en la administración: a) Preveer, b) Organizar, c) Mandar, d) Coordinar y e) Controlar." (15)

Hemos dicho que Fayol es considerado el padre de la Administración moderna; sin embargo, en esta división encontramos algunas deficiencias, como es el hecho de que no considera a la planeación, pues considera implícito este elemento dentro de la previsión, y ya hemos dejado asentado que entre ambos existen diferencias. Si bien son muy parecidos, no por ello debemos dejar de reconocer que tienen sus diferencias, es decir, ambas se complementan.

(15) Reyes Ponce Agustín Ob. Cit. Pag. 60

Por otra parte, no estamos de acuerdo con el tercer elemento que el propone, que es el de mandar, pues debemos de hacer notar que este es un elemento de la fase de organización; por otra parte, hay que recalcar que incluye un elemento totalmente nuevo como lo es el de coordinar, que si bien es un elemento indispensable dentro de la administración, no creemos que sea parte del proceso administrativo, sino más bien uno de los fines de la administración.

4. "Division de Koontz en cinco elementos. El magnífico libro de Koontz y O'Donnell, Principles of Management, propone una división en los siguientes elementos: a) Planeación, b) Organización, c) Integración, d) Dirección y e) Control.

Esta división nos parece mucho más acertada; a la única discrepancia con la división que se propondrá en esta tesis, es que estos autores pasan por alto la previsión. Pero hay que hacer notar que en realidad existen dos disyuntivas, que son entre lo -- que puede hacerse y lo que no se va a hacer de hecho; aquí está el meollo de la previsión y la planeación."

5. "División en seis elementos. Urwick sigue la división de Fayol, descomponiendo tan solo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos anteriormente; previsión y planeación y justifica esto, tanto haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas si consistía en una mera adivinación, lo que hoy no ocurre dadas las técnicas típicas de la previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con bases estadísticas etc., como también observando con gran agudeza lo que ya dejamos apuntado; que el mismo-

Fayol distinguió en su definición de previsión los dos elementos, al decir que consiste en: a) Estructurar el futuro y b) Hacer los programas de acción.

6. "División que adoptaremos. Tomando en consideración las clasificaciones anteriormente enunciadas, seguiremos el criterio que sigue en su libro el Lic. Agustín Reyes Ponce; "Recogiendo lo más útil a nuestro juicio de las diversas clasificaciones de los elementos, sobre todo de las de Terry y de Koontz y O'Donnell seguiremos nosotros la siguiente:

Previsión: Responde a la pregunta, ¿Qué puede hacerse?

Planeación: Responde a la pregunta, ¿Qué se va a hacer?

Organización: Responde a la pregunta, ¿Cómo se va a hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica.

Integración: Responde a la pregunta, ¿Cón qué se va a hacer?

Dirección: Se refiere al problema, Ver que se haga.

Control: Investiga en concreto, ¿Cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración." (16)

C. ETAPAS

1. Previsión: Significa lo que se puede hacer.

- a) Objetivos. Se refiere a los fines que pretendemos. El objetivo debe fijarse con gran precisión.

- b) Investigación. Buscar que técnica puede ayudar para alcanzar la previsión. Un ejemplo podría ser el lugar más adecuado donde poner una sucursal, ya que la investigación se refiere a los medios.
- c) Alternativas o cursos alternativos. Tratan de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, - para evaluar que posibilidades distintas de acción que existen.

- 2. Planeación: Significa lo que se debe hacer.
 - a) Políticas: Es el orden a seguir, señalando los caminos generales.
 - b) Programas: Es la fijación de tiempo requerido.
 - c) Presupuestos: Es una especie de programa, pero se caracteriza porque en ella hay una fijación, bien sea de cantidades o unidades.
 - d) Procedimientos: Se caracteriza por fijar el orden y secuencia en cualquiera de las operaciones que se den dentro de la sucursal.
- 3. Organización: Significa como se va a hacer.
 - a) Funciones: Se realizan varias, tales como las de contabilidad, finanzas, compras, ventas, credito, etc.
 - b) Jerarquías: Son los distintos niveles de mando.
 - c) Obligaciones de los puestos: Los que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona. Aquí entra en-

función el análisis de puestos.

4. Integración:

Con quien se va a hacer y con que se va hacer, es decir que se verá la integración desde el punto de vista humano y demás elementos.

a) Reclutamiento:

Consiste en buscar el hombre más adecuado para cada puesto, es decir, el hombre adecuado para el puesto adecuado, recordando que el puesto es una unidad específica e impersonal, ahora bien dentro de esta etapa es necesario precisar en donde se encuentran las fuentes de reclutamiento.

b) Selección.:

Implica escoger, entre los candidatos, a uno para determinado puesto. No implica rechazar, sino ver si es adecuado, incluso a otro puesto; hay que hacer notar que para hacer la selección existen una serie de técnicas de Administración, tales como la entrevista, hoja de solicitud, examen médico, etc.

c) Introducción:

Consiste en que, una vez, escogido el candidato, con base en el análisis, se le indique la organización de la sucursal, quienes la constituyen, a quien se va a reportar, quienes son sus subordinados en casos en que los llegue, a tener, de tal manera de que con esto el -

candidato al puesto tendrá más fácilmente una idea más precisa de la sucursal y de las labores que posteriormente desarrollará.

d) Desarrollo:

Consiste primordialmente en la idea de -- que los empleados no deben quedarse estáticos en el puesto inicial. Comprende tres partes:

1. Capacitación
2. Adiestramiento
3. Formación

La capacitación es teórica.

El adiestramiento es práctico, de tal manera que la capacitación debe estar complementada por el adiestramiento.

La formación se refiere, en general, a todo aquello que concierne a las cualidades morales.

5. Dirección:

Significa ver que se haga. Hay que hacer notar que dentro de esta etapa hay -- dos corrientes, una es la ejecución, la cual se da en niveles bajos, y la otra es, ya en si, la dirección, la cual se da en los niveles altos.

a) Delegación:

Este es un aspecto muy importante dentro de la administración, ya que cuando se nombra jefes, en ese momento se les está delegando autoridad. Ahora bien, es nece-

sario decir que el delegar autoridad, de hecho se esta delegando una responsabilidad, - la cual va en relación directa a la autoridad. La delegación de autoridad dentro de la administración es de vital importancia, - puesto que en la actualidad ya no existen, - los hombres equipo con esto queremos decir que no estamos de acuerdo con empresas que tienen una centralización muy acentuada.

b) Decisiones: El problema más grave del administrador es - saber como encontrar el problema el uso de - determinadas técnicas de la administración, o bien el uso de otras ciencias, como lo -- son las matemáticas, la física etc.

c) Comunicación: La cual puede ser:
Comunicación vertical descendente
Comunicación vertical ascendente
Comunicación Horizontal.

Por otra parte, podemos señalar que dentro de la sucursal se da - con suma frecuencia la comunicación, siendo desde luego más inten - sa la informal que la formal.

d) Supervisión: Consiste en vigilar la realización misma -- del trabajo; podemos decir que se distingue del control en que la supervisión es física mientras que el control no lo es necesariamente.

6. Control: Consiste en comparar lo que se esperaba con lo que se obtuvo.

- a) Establecimiento
- b) Operación de Controles
- c) Interpretación de controles

Hay que hacer notar, que si bien dentro de la administración el control es muy importante, no por ello deja de ser un medio y - de ninguna manera un fin.

Todo esto que se ha visto desde un panorama general, y es aplicable a la administración de personas.

Hemos creído conveniente hacer mención de los elementos de la administración de cosas, según Fayol, que nos menciona en su libro el Lic. Reyes Ponce.

"A) Operaciones financieras. Son las que tienen por objeto procurar al organismo social los elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos y enseñan la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos."

"B) Operaciones productivas. Son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar los servicios que constituyen el objetivo del organismo social."

"C) Operaciones de venta o de distribución. Son las que tienen por objeto hacer que los bienes o servicios, cuya producción constituye el fin del organismo social, lleguen en la forma-

más efectiva a menos de los consumidores o usuarios que habrán de requerirlos, a cambio del correspondiente precio, que cubre los gastos y utilidades de la empresa."

"D) Operaciones de conservación. Son las que se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines, en forma tal que dieran el mayor tiempo posible y que la erogación para su mantenimiento -- sea mínima."

"E) Operaciones de registro, Tiene por objeto fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita (contable o estadísticamente), de tal manera que pueda conocerse la situación administrativa y sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias."

"F) Operaciones de Compras. Que buscan adquirir los bienes que la empresa requiere para sus labores al mejor precio posible y en la forma más apropiada." (17)

Debemos de hacer notar que para cada una de estas operaciones existen técnicas de administración para llevar a cabo en perfecta armonía dichas operaciones; por otra parte están íntimamente ligadas, sobre todo las tres primeras, ya que las finanzas son la base de la producción y ésta a su vez de las ventas.

Por último deseamos presentar un panorama en conjunto de todo el proceso administrativo, tomando el cuadro sinóptico que nos presenta en su libro el Lic. Reyes Ponce." (18)

(17) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pag. 65 y 66

(18) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pag. 64

F A S E	E L E M E N T O	E T A P A
A. Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos y Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control.	Su establecimiento Su operación Su interpretación

CAPITULO II

ORIGENES DE LA BANCA

FUNCIONES DE LA BANCA DE DEPOSITO

La palabra banco se deriva del italiano "banco" ya que los cambistas italianos se sentaban detrás de una mesa, en un banco, para celebrar operaciones de cambio. Cuando estas personas no podían responder a sus adeudos, su mesa y su banco les eran rotos; de ahí la palabra -- castellana bancarrota.

Aunque con anterioridad se habían dado fenómenos de captación y colocación de recursos en forma muy primitiva, no es sino hasta el siglo XVI cuando se fundan los grandes bancos, que celebran operaciones de una manera más formal y organizada.

La importancia que ha cobrado la actuación de los bancos se debe a sus funciones características. Una empresa comercial compra mercancías para venderlas realizando una ganancia, una compañía industrial compra materia prima para transformarla y vender el producto terminado a un precio que le permita recuperar sus gastos y obtener una -- cierta utilidad. En cambio, la función principal del banco es captar y recibir, dinero del público, dar ese dinero a las personas que le soliciten crédito y prestar servicios de cobranzas, transferencias de fondos etc..

"Los bancos son agentes de crédito. Los bancos crean, distribuyen y administran el crédito, se puede decir que su negocio es el traficar con dinero." (Xavier Scheifles, Teoría Monetaria, 1966)

Por su parte, Dumbar define a un banco como un instituto, que a peti

ción y contra garantía, consciente en prestar y hacerse cargo de la conservación de los capitales temporalmente ociosos; hace notar que la naturaleza del banco lo obliga a operar por venta y a nombre propios. Cualquiera que sea el concepto de banco que se dé, siempre llevará explícita o implícitamente la función de carácter público - que desarrollan estas instituciones y que es sumamente importante - para la economía de cualquier país.

En efecto, hay que tener en cuenta que los bancos operan, no tanto con sus propios recursos, sino principalmente con el dinero que el público les lleva a depositar. En tal virtud, una institución de otra naturaleza podrá operar en mayor o menor escala, de acuerdo -- con el volumen de fondos que el público les confíe. Las personas buscarán al banco que les merezca mayor confianza y que les preste el mejor servicio.

Funciones.- Puede concluirse que las funciones de la banca privada son las siguientes:

1. Intermediación en el crédito
2. Intermediación en los pagos
3. Servicio de inversiones

Para cumplir con la primera función, los bancos captan recursos de aquellas personas que no pueden o no quieren utilizarlos ellas mismas, y para facilitarlos a aquellos que si están en posibilidades - de hacerlo.

Las otras dos funciones suelen ser algo menos importantes para la mayoría de las instituciones de crédito.

De hecho ninguna de estas tres funciones se encuentran organizadas y desarrolladas de la misma manera por todos los bancos.

Clasificación.- Tradicionalmente los bancos han sido clasificados en: banco comercial o de depósito, banca de inversión y banca central.

Esta división está hecha en base al plazo de concesión de crédito que cada una de ellas puede otorgar.

Así la banca comercial otorga créditos a corto plazo, y la banca de inversión a mediano y largo plazo.

El criterio seguido para esta clasificación puede ser tan rígido o flexible como se quisiera. Prácticamente muchas veces la banca comercial otorga créditos a plazo más largo de los que acostumbra conceder.

Igualmente la banca de inversión puede invadir campos, de la banca comercial. Se diferencian, entonces, por el monto que cada una otorga.

La banca central o de emisión tiene características tan propias como constituye un tema a parte y que no cabría dentro del presente estudio.

Actualmente se considera la siguiente clasificación:

Banca oficial, Banca Privada y la Banca Mixta.

Tipos de Operaciones.- Las operaciones que están relacionadas con la función principal de los bancos, es decir, con la intermediación del crédito, pueden ser pasivas o activas.

La captación de recursos es una operación pasiva, porque convierte, al banco en deudor. Por el contrario, las operaciones activas - vuelven acreedor al banco y son aquellas por las cuales se otorga crédito.

Entre estas dos operaciones hay una estrecha relación; el otorgamiento de crédito debe, tener en cuenta la naturaleza de los fondos que se tienen a disposición.

Las operaciones efectuadas por los bancos, relacionadas con la intermediación en los pagos, pueden dividirse en operaciones de pago - propiamente dichas y operaciones sobre moneda y metales preciosos.

Obviamente las primeras son las más importantes, constituyendo "una compensación entre créditos y débitos nacidos de operaciones de cobro y pago mediante asientos en los libros de los bancos, sin necesidad de operaciones de movimiento material de dinero o de sus sustitutos." (1)

Las operaciones relacionadas con el servicio de inversiones son aquellas por las que se proporcionan capitales a largo plazo a personas que así lo solicitan. Su objetivo no es el de suministrar capital mediante la colocación o la compra de acciones u otros valores. También se refiere a la compra, venta y administración de valores de renta fija o variable por cuenta de los clientes.

Fuentes de utilidad.- Es importante recordar que la ganancia de los bancos es obtenida a través de las comisiones cobradas por servicios prestados, por las diferencias de los tipos de interés que co-

(1) Aldrighetti.- Técnica Bancaria

bra y paga, por los diferenciales en los tipos de cambios y cotizaciones de valores.

Los bancos no tienen libertad absoluta para actuar, destinando sus actividades a la obtención de máximas utilidades; su actuación está condicionada por las leyes, normas y prácticas dictadas por los intereses económicos de la nación.

Responsabilidad.- Por el hecho de que los bancos trabajan con dinero ajeno y no propio, como lo hacen los industriales y comerciantes, su responsabilidad es mayor. Debe cuidarse muy de cerca la liquidez de sus inversiones, porque la gente ha confiado en ella dejando su dinero.

EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

El sistema bancario mexicano se encuentra regulado por diferentes leyes y organismos como son: Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito por el Banco de México, S. A., la Comisión Nacional de Bancaria, y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Estas leyes y organismos dictan todas aquellas disposiciones bajo las cuales actúan todas las instituciones crediticias del país.

Entre las disposiciones fundamentales de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares se pueden citar las siguientes:

1. Para establecer un banco se requiere obtener previamente concesión del Gobierno Federal otorgada através de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2. Los Bancos deben de sujetarse estrictamente en todas sus operaciones a las normas que señala dicha ley respecto a los -- plazos, características, etc.

3. Las actividades de los bancos están sujetas a la inspección y vigilancia de un organismo oficial denominado Comisión Nacional Bancaria, dependiente de la Secretaria de Hacienda -- (Esta vigilancia se ejerce en dos formas, por medio de inspectores que la Comisión Nacional Bancaria envía a los bancos periódicamente, con facultades amplísimas para revisar -- la contabilidad, operaciones, etc., y a través de los informes que los bancos están obligados a proporcionar a la mencionada comisión, respecto a sus operaciones, balanceos, etc.)

La misma ley hace la siguiente división de las instituciones de crédito:

I. Atendiendo a la formación de su capital en:

- a) Instituciones Nacionales
- b) Instituciones privadas
(ambas pueden ser Banca Múltiple).

Las primeras, como veremos más adelante están controladas por el Gobierno Federal y su funcionamiento obedece a las leyes especiales para cada una.

Las segundas son organizadas por particulares.

II. Atendiendo a las operaciones que practican:

- a) Depósito
- b) Ahorro
- c) Crédito Hipotecario

- d) Fiduciarias
- e) Capitalización
- f) Múltiples

III. Organizaciones Auxiliares

- a) Almacenes generales de depósito
- b) Cámaras de compensación
- c) Bolsas de valores
- d) Uniones de crédito

Estas organizaciones son empresas cuyas actividades sirven para que los bancos puedan desarrollar en mejor forma su labor.

Bancos Nacionales.- Estos bancos pueden llamarse también oficiales, debido a que su capital pertenece en su mayor parte al Gobierno Federal, que tiene el control y manejo de ellos. Además de sujetarse, en lo general, a la ya mencionada Ley de Instituciones de -- Crédito, se rigen por una ley especial que ha sido promulgada en el momento de fundarse cada una de estas instituciones.

En su nombre llevan la palabra "Nacional" (Banco Nacional de Crédito Agrícola, Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Banco Nacional de Ejército y la Armada, Banco Nacional de Fomento Cooperativo, etc.)

La excepción a esta regla la constituye el Banco de México, S. A. - que no obstante que es un organismo oficial, porque la mayoría de su capital es propiedad del Gobierno Federal, no tiene en su nombre la palabra nacional, para distinguirlo de una institución, privada, fundada con anterioridad. El Banco de México es la institución -- central del sistema Bancario del País.

A continuación mencionaremos brevemente las operaciones que practican los bancos:

La banca de depósito constituye la parte más importante del sistema bancario mexicano tiene como actividad primordial la captación de recursos, a la vista y a plazo, para otorgar créditos a corto plazo. La inmensa mayoría de estos recursos son atraídos por medio de depósitos a la ley, es decir, cuentas de cheques. Sin embargo, estas instituciones han sido generalmente autorizadas para efectuar también operaciones de ahorro y fiduciarias, siempre que lo hagan en departamentos separados.

La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares permite a la banca de depósito llevar a cabo las operaciones a un plazo mayor, cuando se trata de crédito para la exportación de productos manufacturados y para la adquisición de bienes de consumo duradero y otorgar préstamos de habilitación o avío y refaccionarios.

Ya que en nuestro país las operaciones de depósito de ahorro y las operaciones fiduciarias se encuentran íntimamente ligadas a la banca de depósito, emplearé perfectamente el término "banca comercial" que abarca en forma general las 3 funciones.

Operaciones Pasivas.- Enmarcados en el terreno de la banca comercial, veremos ahora como los recursos son captados. La inmensa mayoría de los depósitos que estos bancos poseen son reembolsables a la vista o con un aviso previo de poco tiempo. Por esta característica, la banca de depósito debe tener en mente la posibilidad de hacerse frente a retiros inesperados.

Además, el movimiento de los depósitos no es uniforme, continuamente esta variando, por razón de numerosas causas, en forma irregular.

Y ahora entrando en materia, diremos que las operaciones pasivas a las que se ha hecho mención anteriormente son:

- a) Los depósitos a la vista
- b) Los depósitos de ahorro
- c) Emisión de valores e instrumentos para la inversión de la captación de recursos (de los cuales se hablará más ampliamente en el capítulo III).
- d) Emisión de valores suspendidos de la circulación estos dos últimos incisos corresponden a lo que comunmente se llama depósito a plazo fijo.

Los depósitos a la vista en cuenta corriente o cuenta de cheques. Permiten al depositario girar cheques contra el banco hasta el monto depositado. Con este objeto se llevan registros en el banco para determinar en cualquier momento el saldo de dichas cuentas.

Es de hacer notar que es éste el principal renglón por medio del cual los bancos comerciales captan recursos.

Las cuentas de cheques son de gran ayuda para aquellas personas que continuamente están, haciendo cobros y pagos, ya que representa un medio de pago seguro y eficaz, siendo además la puerta de entrada para disfrutar de los servicios que ofrece el banco, como los de cobranzas, remesas, cobro inmediato, etc.

Al ser éste un medio de pago tan importante como lo es en la actualidad, está controlado rígidamente por la ley, que ha fijado diversos

tipos de cheques para diferentes finalidades; así tenemos los cheques al portador o nominativos, certificados, cruzados, de ventanilla, de caja, con respecto a este último, la ley es clara cuando limita su circulación, ya que de otro modo se convertirían en verdaderos billetes.

Los depósitos de ahorro.- Fueron creados con una finalidad diferente a la vista. Son ellos buenos medios de ahorro para personas de escasos recursos; sus características así lo indican.

Las cuentas de cheques,- como las cuentas de ahorro, pueden ser abiertas en forma individual, mancomunada o del tipo y/o.

Por último, los depósitos a plazo fijo.- Constituyen una parte mínima de los fondos de que dispone la banca comercial, jurídicamente puede decirse que estos depósitos toman la forma de mutuo por su característica y plazo fijo.

Esta circunstancia permite que sean remunerados con un interés más alto del que recibe un depósito regular

La clasificación y explicación dada sobre los depósitos no pretende ser limitativa sino todo lo contrario. Los depósitos pueden adquirir muchísimas modalidades, más de fondo que de forma que varían de acuerdo con las prácticas que sigue cada nación e incluso cada banco en particular.

Operaciones Activas.- Por virtud de las operaciones activas que realiza el banco, él mismo se convierte en acreedor de aquellas personas a quienes les ha otorgado el crédito; dentro de este tipo de operaciones deben ser incluidas aquellas operaciones por las que el

banco constituye fondos disponibles en cualquier momento. Un banco de depósito puede otorgar muy diferentes tipos de créditos, pero todos ellos con una característica, común a corto plazo.

Como ya ha sido establecido la ley permite excepciones, como lo son los préstamos refaccionarios y habilitación ó avío, que pueden exceder de un término máximo de un año.

TIPO DE OPERACIONES ACTIVAS

- Descuentos mercantiles
- Crédito Refaccionario
- Crédito de habilitación ó avío
- Préstamos personales
- Tarjetas de crédito
- Préstamos A, B, C.
- Préstamos directos
- Préstamos directos con garantía colateral
- Préstamos prendarios
- Préstamos con garantía de Unidades Industriales
- Préstamos con garantía Inmobiliaria (antes préstamos hipotecarios).
- Remesas
- Descuento
- Cobro inmediato
- C.C.C. (Crédito en cuenta corriente o crédito simple).

Ahora bien como la principal función de la banca de depósito es: la intermediación en el crédito; en las siguientes hojas se analizan brevemente las otras dos funciones, que son la intermediación en --

los pagos y el servicio de inversiones.

Las principales operaciones de intermediación en los pagos son las siguientes:

Servicios de Cobranzas

Es uno de los servicios más usuales que prestan los bancos, Un poco antes del vencimiento, el cliente da al banco a cargo de terceros "valor al cobro" para que este se haga cargo de su cobro. Este servicio puede operarse para todo el país y para el extranjero.

También el cliente puede solicitar únicamente la aceptación del documento.

Servicio de Situaciones

Incluye varios servicios por medio de los cuales se sitúa dinero, a solicitud del cliente, en la plaza que él guste, donde el banco cuenta con una sucursal o con un banco corresponsal. Es el caso de los giros, órdenes de pago y cartas circulares de crédito.

Servicios de Cambios

Por este servicio el banco compra y vende divisas extranjeras, no todas las divisas pueden ser cambiadas, tan sólo las monedas extranjeras más usuales, como dólares americanos y canadienses, libras y francos, etc.

Debe incluirse también la compra y venta de metales preciosos.

Pago de Servicios

Puede ser que el cliente haya pactado con el banco, para que éste-

se haga cargo del pago de algunos servicios, por cuenta del cliente, pueden tratarse del pago de impuestos, luz, consumo de agua, electricidad.

Nota: La tendencia general de los bancos ha sido la de diversificar en todo lo posible sus servicios, para incrementar de esa forma el número de cuentahabientes.

Los bancos se han enfrentado con el problema de la estandarización de sus servicios, es decir, básicamente, los servicios que presta un banco son iguales a los de otro. Esta situación ha ocasionado que los bancos se lancen a efectuar campañas de publicidad, cambios de formas en sus servicios e introducción de otros nuevos; todo esto con el objeto de lograr mejor imagen del banco y hacer que el cliente pueda contar con él en muchos más aspectos de los que han sido tradicionalmente asignados a la banca de depósito.

Servicios de Inversiones

La banca de depósito lleva a cabo operaciones de servicio de inversiones. Estas funciones abarcan la compra, venta y administración de valores de venta fija y variable, proporcionando la asesoría bursátil necesaria.

Estos valores pueden dividirse en:

1. Nacionales
2. Extranjeros; principalmente de la Bolsa de Valores de Nueva York.
3. Propios; cuando forme parte de algún banco que incluya financieras o hipotecarias.

Los bancos de depósito, generalmente, han sido autorizados para actuar

como fiduciarios.- "El fideicomiso puede ser definido como un contrato por medio del cual una persona, (fideicomitente), deja en manos de otra, fiduciario, bienes y/o, derechos, para que sean manejados por este último en forma pactada en el contrato, de manera que los beneficios o provechos de dicho manejo sean recibidos por el Fideicomisario".- El fideicomitente y el fideicomisario pueden ser la misma persona: (de este punto se hablará mas adelante).

Hay muchos tipos de fideicomisos, los más comunes son: Personales, testamentarios, de seguros, de garantía de inversión, de pensiones, bienes raíces, mandatos, agencias de tesorería y representaciones comunes.

A continuación hablaremos brevemente y en forma general de otro de los servicios que practican los bancos de depósito;

EL AHORRO

CONCEPTOS GENERALES DE AHORRO

El ahorro es fundamentalmente una obtención por cuya virtud, en vez de consumirse la totalidad del ingreso recibido, se guarda una parte con objeto de preever necesidades futuras o llevar a cabo inversiones.

En su régimen, el ahorro es una previsión con respecto al porvenir, y se exterioriza mediante la acumulación de provisiones. No obstante su carácter previsor; no se propone combatir un riesgo en particular, los comprende todos.

La esencia del ahorro no es el atesoramiento sino la inversión que se hace de lo ahorrado, a fin de aumentar el capital individual y -

social, para acrecentar y facilitar los satisfactores de las necesidades humanas.

Son varios y muy diversos los motivos que impulsan al ahorro; sin embargo, todos ellos tienen una característica común; la preocupación humana por las necesidades y los deseos futuros.

EL AHORRO BANCARIO

Las primeras instituciones de ahorro, llamadas "cajas de ahorro" nacieron en Alemania y en Suiza, pero la primera debidamente constituida se fundó en Inglaterra en el año de 1808. Dichas cajas de ahorro son antecesoras de las actuales instituciones bancarias dedicadas al depósito de ahorro.

Nuestra ley define al ahorro bancario como un depósito en dinero con interés, hecho en institución de crédito debidamente autorizada para tal efecto por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

El depósito de ahorro forma parte de las operaciones pasivas de la banca y reviste, de acuerdo, con la Ley, dos formas:

1. Depósito en cuenta de ahorro
2. Depósito a plazo o firme

Estos depósitos de ahorro tienen una nota común son auténticos depósitos, en el preciso sentido técnico de la palabra; con dinero que se acumula, no con vistas a una posible disposición inmediata, sino como una forma de capitalización privada no sometida a más planes que a la voluntad y las posibilidades del ahorrador.

De las dos formas de depósito en ahorro sólo se hará referencia a -

la primera, es decir, al depósito en cuenta de ahorro.

La ley define el depósito en cuenta de ahorro como el depósito bancario irregular de dinero, con interés, practicado por institución autorizada para ellos, por cuya virtud admite entregas sucesivas o retiros parciales del depositante, que abona o carga en la cuenta de éste.

La multiplicidad extraordinaria de fuentes de ahorro implica una acumulación de ingentes capitales, que representa un factor económico de primera fila.

Los depósitos de ahorro son una categoría peculiar, continuamente separada de los otros tipos de depósito y regida por normas especiales en materia de cobertura e inversión, los depósitos de ahorro se caracterizan porque no están destinados a fines de pago sino de inversión, lo que se advierte por la emisión de las libretas de ahorro, indispensables para efectuar disposiciones sobre la cuenta y que no puede hacerse mediante cheques.

Por último, se encuentra que las características que diferencian a un depósito de ahorro de uno en cuenta de cheques son las siguientes:

a) Las disposiciones sobre el saldo se efectúan recibos nominativos, no negociables por naturaleza, b) Es un depósito con preaviso y sólo parcialmente a la vista, mientras que el depósito en cuenta de cheques, es fundamentalmente a la vista, c) El depósito de ahorro devenga interés, mientras que en el de cheques está prohibido.

SERVICIOS HIPOTECARIOS.

Los servicios hipotecarios constituyen uno de los tipos de servicios

crediticios que señala la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. A ellos, se les constituye la labor de celebrar operaciones de hipoteca, es decir, el otorgamiento de créditos con garantía inmobiliaria.

Más ampliamente, el crédito hipotecario se define como "instituciones legalmente autorizadas, cuyo objeto es el crédito que se asegura con garantía real de propiedad inmueble y emitir o garantizar valores representativos de derechos reales constituidos sobre ésta."

Fueron Alemania y Francia los países donde nació, en forma ya institucional, el crédito hipotecario.

El artículo 34 de la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares dice que las sociedades que tengan la concesión para realizar las operaciones de crédito hipotecario, están autorizadas para emitir bonos hipotecarios y para garantizar la emisión de cédulas hipotecarias, así como para negociar, adquirir o ceder estas cédulas.

Todos los créditos deben garantizarse con hipoteca, en primer lugar, sobre los bienes para los que se ha otorgado el préstamo, o a través de la entrega de esos bienes, libres de hipoteca o de otra carga, en un fideicomiso de garantía. Estos bienes deben estar organizados contra incendio, por lo menos hasta por el monto de su valor destruible.

El plazo máximo, permitido por la ley para liquidación de los préstamos es de 20 años, plazo reducido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a 10 años únicamente. Si el plazo es

mayor de 3 años, se harán amortizaciones con períodos no mayores de un año. Si permite el aplazamiento hasta por 3 años, de las amortizaciones de los intereses, mientras dure la ejecución o construcción de las obras para las que se ha pedido el crédito.

El artículo 36, fracción IV, establece que los créditos se destinarán únicamente para su inversión de bienes inmuebles, en mejoras de ellos, o en cualquier clase de inversión rentable. "La Secretaría de Hacienda y crédito Público, al destacar esta norma legal ha dispuesto que los créditos en cuestión deben ser destinados a:

- a) Adquisición, construcción, reparación o mejora de bienes inmuebles o productos regulares.
- b) Actividades productivas agrícolas o industriales.
- c) Actividades citadas en los dos incisos anteriores, conjuntamente, siempre que la suma destinada a este último objeto no rebase el 50% del monto del préstamo y que el pasivo se relacione con la constitución o reparación de inmuebles que garantiza la emisión. (2)

Los valores emitidos por este tipo de instituciones de crédito tienen una gran aceptación entre los inversionistas que buscan, ante todo, una garantía de gran seguridad para una inversión.

SERVICIOS FIDUCIARIOS

El antecedente más remoto que se tiene acerca del negocio fiduciario, lo encontramos en Roma con institución denominada "Fiducia" -- que consistía en un negocio jurídico cuyo cumplimiento quedaba basa

(2) Cuarta regla de las operaciones de crédito Hipotecario del 10-X
-51.

do en la buena fe o en la lealtad de una de las partes, la cual se comprometía a cumplir, en provecho de la otra parte o de un tercero, una obligación determinada.

El negocio fiduciario, durante la edad media sufrió, modificaciones, substanciales, llegando al derecho anglo-sajón, a través de la forma denominada "use", que consistía en un encargo que hacía una persona a otra, basándose en buena fe o confianza que el tenía a ésta para que la misma realizara un acto en provecho de aquella persona o de un tercero.

En los Estados Unidos de Norteamérica, ha tenido un gran desarrollo el negocio fiduciario, denominado en ese país "trust", que consiste en una obligación de equidad buena fe y confianza por el cual una persona (trustee) se compromete a usar una propiedad sometida a su control (trust property), en beneficio de una persona o personas denominadas "ces-qué que trust". Esta institución se ha desarrollado principalmente en norteamérica a través de las instituciones bancarias para constituir fundaciones, administrar bienes, formar patrimonios, etc.

Debido a los grandes éxitos alcanzados por las instituciones fiduciarias norteamericanas, y a la bondad y múltiples usos que en la vida práctica presta el "trust", el legislador mexicano en 1924 introdujo las sociedades fiduciarias en la Ley de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios.

En Marzo de 1926, se presentó el proyecto Vera Español (redactado con algunos años de anterioridad.)

Vino en seguida la Ley de Bancos de Fideicomiso, del 30 de Junio -

de 1926, abrogada por la ley de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, de Agosto de 1926, que incorporó a su texto, - integradamente, el articulado por la ley de Bancos de Fideicomiso, -- arriba mencionado.

En Junio de 1932, apareció la Ley General de Instituciones de Crédito, que se preocupó por definir mejor el fideicomiso, asegurándole en su exposición de motivos un probable gran desarrollo, por estimarlo de evidente utilidad para la actividad económica del país.

En Agosto de 1932, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, vigente en la actualidad, y que define el fideicomiso como institución sustantivo "... en su calidad de negocio TÍPICO distinto de otros negocios que ha logrado una gran difusión en la práctica bancaria..."

En las operaciones de fideicomiso intervinieron tres partes:

- a) El "fideicomitente", que es el que entrega el bien, objeto del fideicomiso.
- b) El "fiduciario", o sea, la institución de crédito que lleve a cabo la comisión de confianza.
- c) El "fideicomisario", que es la persona que recibe el beneficio del fideicomiso.

Las instituciones fiduciarias no hacen operaciones por cuenta propia, sino que son las encargadas de realizar determinados actos y operaciones por encargo, que al efecto hacen sus clientes.

Las principales operaciones fiduciarias que pueden llevar a cabo la institución de crédito que disfruta de la "concesión" para operar como fiduciaria, son las siguientes:

- a) Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refieren --

los artículos 346 - 459 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.

- b) Intervenir en la emisión de toda clase de títulos, que realicen las instituciones públicas o privadas, o sociedades.
- c) Actuar como representante común de los tenedores de títulos.
- d) Hacer el servicio de caja o de tesorería, relativo a los títulos por cuenta de las instituciones o sociedades emisoras.
- e) Tomar a su cargo los libros de registro correspondientes y prestar a los socios, accionistas, acreedores y obligacionistas en juntas o asambleas.
- f) Encargarse de llevar contabilidad y los libros de actas y registros de toda clase de sociedades y empresas.
Ceder su domicilio para pagos, notificaciones, celebración de juntas o asambleas; domicilio que tendrá efectos legales siempre que se trate de la misma plaza y sea debidamente dado a conocer en cada caso.
- g) Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial, de negociaciones, establecimientos, concurso o herencias.
- h) Desempeñar los cargos de albacea, executor especial, interventor, depositario judicial, representante de ausentes o ignorados, tutor y patrono de instituciones de beneficencia.
- i) Administrar toda clase de bienes inmuebles.
- h) Encargarse de hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignen a los hechos por corredo-

res titulados o peritos.

- k) Emitir certificados, haciendo constar la participación de los distintos copropietarios en bienes, títulos o valores, que se encuentran en poder de la institución o la participación de acreedores en las liquidaciones en las que la institución fiduciaria tenga el carácter irrevocable de liquidador o síndico.
- i) Recibir en depósito, administrativo o garantía por cuenta de terceros, toda clase de bienes, títulos o valores.
- l) Llevar a cabo cualquier clase de negocios de mandato y comisiones.

FORMAS PRINCIPALES DE APLICACION DEL FIDEICOMISO

- 1.- Comisión de Inversión
2. Fideicomiso de Garantía
3. Representantes Comunes
4. Fideicomiso Testamentario
5. Fondo de Jubilaciones y Pensiones
6. Agencia de Tesorería

CAPITULO III

LA MECANICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA
SUCURSAL BANCARIA

A. PREVISION

Hemos mencionado en el capítulo anterior la necesaria existencia de esta etapa, dentro del proceso administrativo, formando esta parte de la mecánica del mencionado proceso.

Podemos definir a la previsión como "el elemento de la administración en que, con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse reveladas por la investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa." (1)

Según nuestro concepto proponemos la siguiente definición: es la determinación técnica, para lograr los objetivos deseados de una empresa, por medio de la investigación y análisis de los medios con que pudiera llegar a contarse, de modo tal, que se obtengan los diferentes cursos de acción y las posibilidades que existen para prever las operaciones futuras de la empresa.

Objetivos:

Los objetivos son la meta hacia donde se dirigen y constituyen los resultados finales; el lograrlo implica que lo que se ha venido haciendo va de acuerdo con lo que se ha previsto desde tiempo atrás o con lo que se proyectado desde antes para ser obtenido en el momento

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Ed. Limusa -- Wiley, México, Pag. 101

to actual.

Son de tal importancia los objetivos ya que representan lo que se espera alcanzar en el futuro con resultado del proceso administrativo.

La importancia fundamental de los objetivos en la administración es tan obvia, que parece innecesario mencionarlo. Es fácil captar el hecho simple, pero vital, de que deben fijarse metas comunes para que todos los esfuerzos trabajen hacia el logro de las metas conocidas. Sin embargo, el hecho es que con demasiada frecuencia se pasan por alto, se olvidan o se ignoran los objetivos por lo cual concluimos que es sumamente difícil administrar eficazmente sin objetivos definidos.

Es necesario mencionar que existe una jerarquía de objetivos en -- cualquier tipo de empresa que se trate. A la cabeza, y sirviendo de meta para todos los esfuerzos, se encuentran el objetivo o los objetivos principales. Subordinados a los objetivos mayores, pero claramente relacionados se encuentran los objetivos de los departamentos que fijan las metas de determinadas secciones, o unidades de organización de la empresa.

A estos objetivos de departamentos se subordinan los objetivos de grupos, a los cuales, a su vez, se subordinan, los de las unidades que forman el grupo y, a estos últimos, todavía se subordinan los objetivos individuales. Al mencionar esta jerarquía de objetivos -- hemos creído conveniente seguir la clasificación que nos propone el Lic. Reyes Ponce "Se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, estos: que son sólo medio para conseguir ese objetivo más amplio. Así: Los objetivos de la división de producción de las ventas, finanzas -- etc., son particulares respecto a los objetivos de la - - - - -

empresa que se consideran generales.

"Debe notarse que esta clasificación es inminentemente relativa o de mera comparación de los objetivos. Así, acabamos de considerar los objetivos de la división de producción como particulares, comparados con los de la empresa, pero si los consideramos en relación con los objetivos del departamento de mantenimiento, de ingeniería, de métodos, del de pintura, etc., los objetivos de producción son generales, y estos últimos son particulares."

"Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así: Un objetivo básico del departamento de ventas será el lograr el nivel de ventas más estable y productivo y para conseguir este objetivo, se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución etc."

"Aunque los objetivos particulares son subordinados con respecto a los principales, la clasificación anterior mira más bien a la extensión en que se realiza la búsqueda del objetivo, en tanto que ésta, se refiere expresamente a fines."

"Objetivos colaterales son aquellos que sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios. Así: La publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas, pero bien enfocada puede servir para mejorar las relaciones públicas. Determinadas empresas al producir sus artículos básicos, aprovechan ciertos sub-productos que resultan dentro del proceso, etc." (2)

(2) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pags. 109 y 110

Una vez que han sido delineados los objetivos pasaremos a determinar las distintas clasificaciones de los objetivos dentro de la institución que nos ocupa ya que así como en las organizaciones, las instituciones bancarias también cuentan con sus respectivas áreas funcionales:

FINANZAS

Objetivo principal. Obtener utilidades razonables en relación con los servicios proporcionados.

Objetivo secundario. Tener un adecuado presupuesto con el objeto de poder determinar cuándo y cómo se van a otorgar créditos y así obtener ingresos, así cómo se van a tener erogaciones.

Objetivo colateral.- Con un adecuado plan de incentivos a los funcionarios y empleados, obtener una actitud favorable hacia la empresa, lo cual coadyuva a incrementar la productividad de la misma.

PERSONAL

Objetivo principal.- Tener un personal más eficiente con el objeto de lograr una mayor atracción de clientes através de una mejor atención, y aplicar sistemas y métodos adecuados para una mayor reducción de situaciones de riesgo.

Objetivo secundario.- Contar con un plan de adiestramiento, capacitación y desarrollo en todos y cada uno de los elementos de la empresa.

Objetivo colateral.- Reducción de condiciones de riesgo y deserción de clientes debido a falta de atención por el personal de la institución.

CREDITO

Objetivo principal.- Contar con un adecuado sistema de otorgar financiamiento para poder ofrecer a los clientes un mejor servicio a un costo mínimo

VENTAS

Objetivo principal.- Lograr el mayor nivel de ventas de servicios, que sea el más estable y productivo para la empresa, basado en el pronóstico de captación de recursos.

Objetivo secundario.- Hacer una adecuada promoción con el objeto de obtener un mayor número de ventas y dar mayor imagen de servicio.

Objetivo colateral.- Contar con un adecuado y equitativo sistema de incentivos al personal de ventas.

LA INVESTIGACION

Es necesario que se determinen todos los factores, tanto positivos, como negativos, que habrán de influir en la obtención del objetivo, y ésta es precisamente la función que realiza la investigación.

Dicha investigación tiene por lo tanto un fin: determinar los medios más aptos para alcanzar los objetivos fijados. Entre estos medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que nos dificultarán la obtención del objetivo, eliminación que ya es, por sí misma, un medio.

Podemos decir que la investigación es el centro de la previsión, ya que es la parte más vinculada a ella. De hecho, podemos decir que cuando investigamos estamos previendo.

Por último, debemos señalar que todos los autores están de acuerdo en considerar a la investigación como la base de la previsión y -- elemento fundamental dentro de la administración científica.

Cabe mencionar que los medios de los que se vale el administrador para investigar son generalmente la observación y la encuesta, ya que todo lo que queremos conocer, cualquiera que sean los instrumentos que nos pueden auxiliar, los conocemos por nosotros mismos (mediante la observación) o lo preguntamos a otros que lo conocen (la encuesta).

LOS CURSOS ALTERNATIVOS

Una vez que se ha realizado la investigación, con base en el objetivo fijado, se determina una serie de alternativas o cursos de -- acción a seguir y ésta será tanto mejor, cuanto más podemos contar con diversos cursos de acción para lograr el objetivo.

B. PLANEACION

Haciendo mención al capítulo anterior podemos decir, que esta -- etapa forma parte de la mecánica del proceso administrativo.

La planeación la podemos definir como sigue:

"Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarios para su realización." (3)

George Terry nos dice: "Planeación es escoger y relacionar hechos para preveer y formular actividades propuestas, que se suponen nece

(3) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pag. 165

sarias para lograr resultados deseados." (4)

Y nos dice que, en última instancia, el principio de la planeación es: "Lograr una meta más eficazmente, la planeación o esfuerzo -- mental debe tener, lugar normalmente antes de la acción o esfuerzo físico." (5)

Nosotros proponemos lo siguiente definición: "Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los -- principios que orientarán esa acción la secuencia de la misma, así como la fijación de tiempos para lograr la mencionada acción."

LAS POLITICAS

George Terry nos define la política como "Una norma de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que es adoptada y seguida por un dirigente." (6)

Con lo anteriormente mencionado podemos decir que una política establece las normas generales o las limitaciones que dan la orientación que debe seguir la acción administrativa.

Las políticas son normas amplias, generales elásticas y dinámicas. Pueden considerarse como un código que define las orientaciones -- que debe seguir cada uno de los miembros de la empresa; por lo que podemos decir que mientras más realistas sean las políticas, mayor el éxito de las acciones que por ellas se determinen.

(4) Terry George. Principios de Administración. Editorial México, - 1963 Pag. 144

(5) Ibid Pag. 145

(6) Ibid Pag. 215

Las políticas forman parte de la planeación y ayudan a ésta, ya que interpretan las ideas fundamentales, de los dirigentes para que sirvan de guía de las acciones que deben emprenderse, para obtener resultados deseados. Las políticas dan a conocer las intenciones de los dirigentes, concernientes a las distintas actividades, y son decididas antes de que aparezca la necesidad de dar a conocer tales intenciones de tal manera que las políticas de una empresa dada señalan normalmente un curso firme, sin cambios frecuentes, pero lo que es más importante, las políticas dan significados a los objetivos. La meta puede haberse expresado en términos tan generales -- que prácticamente carezca de significado, pero por medio de las políticas las metas adquieren una expresión significativa.

Las políticas son también los medios para hacer que el que tiene -- autoridad delegada la aproveche y se perfeccione en aplicarla, ya -- que mediante las políticas el dirigente adquiere conciencia de la -- autoridad que le ha sido delegada y de que tiene que hacer uso de -- esa autoridad para poder realizar su trabajo, y que por lo tanto, -- al ponerla en práctica debe ejercitar el juicio y desarrollar su -- iniciativa para aplicar mejor dicha política.

Las políticas son también necesarias para poder coordinar mejor los esfuerzos de grupos, pues ayudan a producir acciones armónicas, de tal manera que cada uno se adapte al conjunto para contribuir al -- logro el objetivo final; podemos decir que fijan los límites generales de cada actividad y permiten la libertad de acción.

Como conclusión podemos decir que las políticas son "el objetivo en

acción" o sea que el objetivo fija las metas, en tanto que en las políticas impera ya la orden para lanzarse a conseguir las, por lo que nosotros ya en nuestro estudio en concreto proponemos las siguientes políticas:

OBJETIVOS

POLITICAS

FINANZAS

Principal.- Obtener utilidades razonables en relación con los servicios prestados.

Principal.- Se tratará que los planes de financiamiento, atención oportuna al cliente y otorgar el máximo rendimiento en las inversiones realizadas, por el mismo, sean mayores que los de la competencia, para obtener un volumen superior de clientes.

Secundaria.- Tener un adecuado presupuesto con el objeto de poder determinar cuándo y cómo se van a otorgar créditos y así obtener ingresos, así como y cuándo se van a tener erogaciones.

Secundaria.- Todos los créditos y tasas de interés serán aprobados y controlados por la subdirección general, tratando de darles siempre la elasticidad adecuada.

Colateral.- Con un adecuado plan de incentivos funcionarios y empleados obtener una actitud favorable hacia la empresa lo cual coadyuva a incrementar

Colateral.- Para la elaboración de los proyectos de incentivos a funcionarios y empleados, se instruirá a los representantes de los mismos y se atenderán las

la productividad de la misma. quejas y sugerencias propuestas por ellos.

OBJETIVOS

POLITICAS

CREDITO

Principal.- Contar con un adecuado sistema de otorgar financiamiento para poder ofrecer a los clientes un mejor servicio a un costo mínimo.

Principal.- Se recurrirá a un manual de políticas y normas de crédito en donde se enmarquen los distintos tipos de crédito así como sus condiciones y formas de regularse.

VENTAS

Principal.- Lograr el mayor nivel de ventas de servicios; que sea el más estable y productivo para la institución, basado en el pronóstico de captación de recursos.

Principal.- Utilizar en cuanto sea posible los mejores medios publicitarios y determinar periódicamente la eficiencia de nuestra fuerza de ventas.

Secundario.- Hacer una adecuada promoción con el objeto de obtener un mayor número de ventas y dar mayor imagen al servicio otorgado.

Secundario.- Tratar por todos los medios posibles de crear entre los clientes una conciencia de seguridad en los servicios.

Colateral.- Contar con un adecuado y equitativo sistema de incentivos al personal de ventas.

Colateral.- Fomentar las relaciones amistosas entre los promotores de servicios, tratando de establecer una competencia leal entre ellos.

OBJETIVOS

POLITICAS

PERSONAL

Principal.- Tener el personal más eficiente con el objeto de lograr una mejor atención a la clientela y aplicar sistemas y métodos adecuados para una mejor atracción de la misma.

Secundario.- Contar con un plan de adiestramiento, capacitación y de desarrollo para todos y cada uno de los elementos de la empresa.

Colateral.- Reducción de condiciones de riesgo y deserción de clientes debido a falta de atención por el personal de la institución.

Los programas dentro de esta etapa, podemos considerar los siguientes elementos que hemos estudiado en la institución que nos ocupa.

Principal.- Se recurrirá a las fuentes de reclutamiento que se consideren más indicadas.

La selección se hará con base en baterías de pruebas previamente determinadas por el Dpto. de Personal de la Oficina Matriz. La introducción se realizará de acuerdo a las técnicas de personal.

Secundario.- Los planes de desarrollo, capacitación y adiestramiento serán revisados periódicamente por los funcionarios encargados de estos eventos en la oficina matriz.

Colateral.- Tratar de que los sueldos de la institución esten basados en los que se marca la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros así como contar con planes técnicos de incentivos ya sean a nivel sucursal o a nivel personal.

FINANZAS

Es importante el programa de ingresos, sin el cual no sería posible la formulación de programas de egresos y muchísimo menos de presupuestos correctos.

Entre las fuentes más importantes de recursos a corto plazo se podrán estudiar las siguientes:

- Administración de valores
- Cuentas de Cheques
- Cuentas de Ahorro
- Valores de renta fija
 - a) Depósitos de dinero, retirable en días preestablecidos.
 - b) Pagarés Financieros
 - c) Depósitos a plazo
 - c.1) Moneda Nacional
 - c.2) Dólares
- Cambios
- Cajas de Seguridad
- Cobranzas

Se establecerá un programa para destinar esos fondos que se obtienen de los puntos citados anteriormente, derivado del estudio del mencionado programa, para lograr expandir (a través del crédito), la capacidad de atraer clientes. Para la capacidad para atraer clientes se establecerá un programa, para determinar el monto de la captación de recursos en cuentas y efectos a cobrar derivados de: Las condiciones de crédito concedidos a los clientes que son considerados merecedores del mismo.

Las políticas y prácticas de la empresa para determinar que clientes han de recibir el crédito.

PERSONAL

Se llevará a cabo el siguiente programa para todo el personal que -- labora en nuestra sucursal:

Asistir a los empleados en ciertos asuntos financieros personales.

Adquirir casas y otorgar facilidades de financiamiento de las mismas para los empleados de la sucursal.

Ayudar a los empleados jubilados.

Otorgar préstamos a empleados de acuerdo a sus intereses comunes.

Programar permisos y vacaciones de los empleados logrando obtener -- una adecuada rotación en este aspecto.

Programar el pago de pensiones de acuerdo a los requisitos del plan.

Implantar sistemas de sugerencias de los empleados que incluya los -- siguientes pasos:

Acusar recibo de todas las sugerencias.

Mantener registro de acuerdo con el programa, determinar el monto en efectivo para la sugerencias aceptadas, para vigilar las organizaciones afectadas a fin de asegurar que las sugerencias -- sean puestas en práctica.

CREDITO

Efectuar un programa de cursos formales de entrenamiento para:

Saber determinar cuales son las necesidades idóneas del cliente con respecto a financiamiento.

Conocer todas las diferentes modalidades del crédito.

Organizar y llevar a cabo programas de desarrollo de inspección y -
vigilancia en el período de vida del crédito otorgado.

Programas de crédito destinados a productos primarios y de consumo-
duradero.

Llevar a cabo entrenamientos específicos para funcionarios recién--
contratados para este tipo de casos.

Dirigir programas de instalación para empleados nuevos.

Coordinar el entrenamiento en el adiestramiento, tanto de supervi -
sores como de promotores.

VENTAS

En base a estimaciones de ventas de servicios futuros, determinar -
el volúmen de los mismos ya sea para clientes, o por zonas.

Determinar épocas adecuadas para supervisión de agentes y promoto -
res, las cuales consideramos que deberán ser con la mayor periódici
dad posible tratando de abarcar todo nuestro mercado real y poten -
cial.

PROCEDIMIENTOS

Esta división de la planeación, consideramos que ha sido comentada-
en el segundo capítulo de la presente tesis.

COMO LLEGAR A UNA MAYOR CAPTACION DE RECURSOS Y ATRACCION
MAYORITARIA DE CLIENTES

Considero que los dos puntos anteriores van íntimamente ligados, motivo por el cual me permito desarrollarlos en forma conjunta.

El método es el siguiente:

1. Recopilar datos de nuestro cliente.

- a) Datos relacionados con las necesidades de conveniencia y satisfacción del cliente.
- b) Datos relacionados con plazos, formas de disposición e intereses que se le puedan brindar al cliente.
- c) Datos relevantes de inversión y formas de financiamiento - - ideales para el cliente.

2. Analizar datos.

Dentro de esta etapa podemos identificar características de la distribución o sea, dentro del manejo de datos lo primero que hacemos es una clasificación con el objeto de comparar y obtener conclusiones.

- a) Clasificación de datos en relación al volumen de recursos - - que manejamos de cada cliente.
- b) Destacar las restricciones de nuestra clasificación.
- c) Empezar a generar ideas de como debe ser nuestra clasificación.

3. Integrar paquetes de clientes por volumen de depósitos.

Nos basaremos en:

- a) En la continuidad de las operaciones que realiza.
- b) Homogeneidad de las operaciones.

4. Establecer distribuciones de alternativas.

- a) Definir un proyecto de distribución y analizar sus probables ventajas y desventajas.

Aquí es el momento de desarrollar las ideas que pudimos haber adquirido sobre como debe ser la distribución del capital que se nos ha depositado y el cual nos va a originar utilidades.

6. Evaluación de alternativas

O sea vamos a determinar que alternativa vamos a escoger; es aquí donde entra ya de lleno lo que es la atracción mayoritaria de clientes y en donde se mostraran las diferentes alternativas que harán posible dicha atracción.

La atracción mayoritaria de clientes.

Ahora presento las siguientes alternativas de inversión.- servicio, - (siendo estas las más comunes en una sucursal bancaria) las cuales -- analizaremos brevemente, observando las ventajas tanto para el inversionista como para la institución, lo cual considero que es la mejor venta de los servicios que brinda una institución y con lo que se obtendrá la mayor atracción de clientes:

CUENTA DE CHEQUES

Características

Pueden abrirse en Moneda Nacional, Dólares Americanos u otras divisas que tengan libre convertibilidad y pueden ser:

- a) Cuentas individuales
b) Cuentas mancomunadas
c) Cuentas "0"

d) Clientes de sociedades .

Ventajas para el cliente

- . Los cheques son comprobantes de los pagos que se efectúan.
- . Los pagos periódicos se pueden organizar con más facilidad.
- . Se evitan los riesgos y molestias de los pagos en efectivo.
- . Se facilita el envío de los pagos por correo.
- . El cliente recibe mensualmente un estado de cuenta de todos los cheques expedidos y depósitos efectuados.

Ventajas para la institución

- . Con la aportación de recursos que depositan los cuenta-habientes, la institución obtiene fondos los cuales después de cubrir los encajes obligatorios establecidos por sus propias Autoridades Financieras, permiten atender los requerimientos crediticios de nuestra clientela, con lo que se cubre una parte fundamental de una de sus funciones bancarias.

CUENTAS DE AHORRO

Características

Pueden abrirse en Moneda Nacional o en Dólares Americanos, la institución contrata en favor del cuenta-habiente un seguro de vida y estos pueden ser:

- a) Cuentas individuales
- b) Cuentas mancomunadas
- c) Cuentas "0"

d) Cuentas de sociedades

e) Cuentas de núcleos o grupos

Ventajas para el cliente

- . La protección absoluta de su dinero contra robo.
- . La facilidad para hacer operaciones en cualquier parte del país.
- . El recibir un rendimiento.
- . El obtener un seguro de vida gratuito.
- . La disponibilidad del dinero ahorrado.
- . Control de la cantidad depositada por medio de la libreta de ahorro.
- . La posibilidad de nombrar beneficiarios.

VALORES DE RENTA FIJA

Tipos de valores de renta fija

a) Bonos hipotecarios

b) Depósitos de dinero, retirables en días preestablecidos

Ventajas para la institución

- . El obtener fondos para canalizarlo en forma de créditos a plazos superiores a los autorizados para la banca de depósitos, así como ciertos tipos de créditos especializados que solo se pueden canalizar a través de los Departamentos de Ahorro. Existe también como servicio adicional el plan de ahorro sistemático el cual consiste en hacer un transpaso automático de la cuenta de cheques a la de ahorro.

- c) Depósitos a plazo
 - c.1. Moneda Nacional
 - c.2. Dólares

Ventajas para el cliente

- . La obtención de un interés determinado durante la vigencia de la inversión.
- . La disponibilidad de valores líquidos (bonos) o a la fecha de vencimiento en los valores a plazo.
- . La operación de compra de valores de renta fija no representa costo alguno para el inversionista.
- . La administración de los valores puede ser efectuada en forma gratuita.

Ventajas para la institución

- . Es uno de los servicios que otorga mayor cantidad de interés de acuerdo al plazo de la inversión, por lo que por consiguiente hace que el banco de depósito, rote por más tiempo esos recursos, entre los clientes asiduos de crédito.

CREDITO

Dentro de este apartado hemos procurado agrupar las operaciones de crédito habituales dentro de la Banca de Depósito, siendo estas:

Crédito Menudeo

El cual se divide en

- a) Prestamos personales

b) Préstamos A, B, C.

c) Tarjeta de Crédito

PRESTAMOS PERSONALES

Ventajas para el cliente

- . El hacerse de efectivo a fin de solventar necesidades familiares, y adquirir artículos para el hogar.

Ventajas para la institución

- . Colocar fondos provenientes de operaciones pasivas de ahorro y promover otros servicios como son las cuentas de ahorro, cheques etc., además se obtiene un rendimiento más elevado que la generalidad de la cartera.

PRESTAMOS A, B, C.

Ventajas para el cliente

- . Compra para el cliente a precios menores.
- . Un interés más bajo que el prevaeciente en el mercado.
- . Cómodas mensualidades por cantidades fijas e iguales.

Ventajas para la institución

- . Promover la utilización de otros servicios tales como cuentas de ahorro, cuentas de cheques, etc.
- . Proyectar una mayor difusión a través de este sector de usuarios.
- . Da una imagen muy favorable a la institución.

TARJETA DE CREDITO

Ventajas para el cliente

- . Elimina los riesgos de llevar

Ventajas para la institución

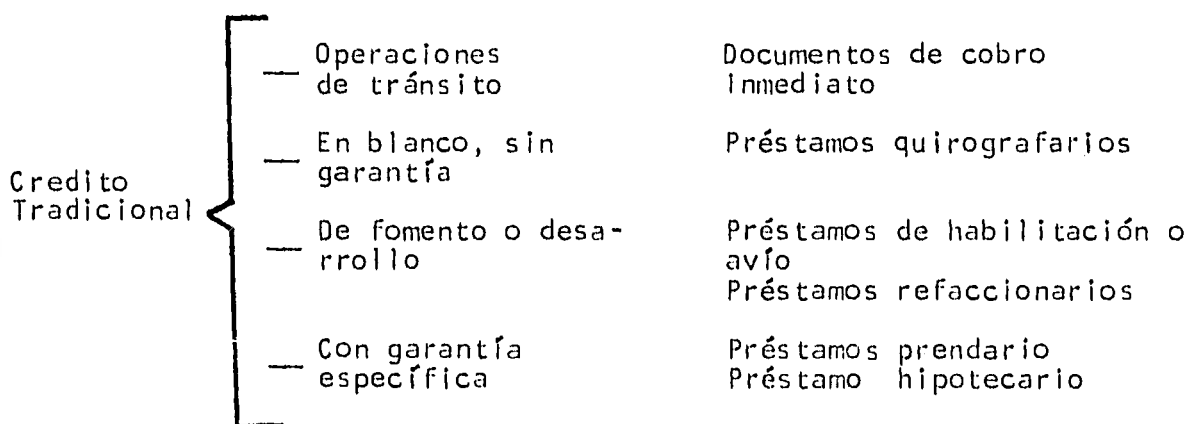
- . A través del servicio de tarjeta-

- dinero en efectivo.
- . Da la posibilidad de elegir entre pagar el total de los consumos mensuales de inmediato sin cargo ó diferir el pago hasta 11 meses.
- . Ofrece una línea de crédito - acorde a su capacidad económica.
- . La tarjeta puede utilizarse como referencia de solvencia económica.

de crédito, el sistema obtiene ingresos por los intereses que pagan los usuarios al diferir su compra y por los consumos de los comerciantes afiliados.

- . Por otra parte difunde la imagen de la institución.

Además de los puntos detallados anteriormente existen los créditos tradicionales los cuales se mencionaron en el capítulo II de la presente tesis y que a continuación brevemente detallamos.



Dichos créditos presentan diversas ventajas en general tanto para el cliente como para la institución, siendo estos principalmente:

Ventajas para el cliente

- . Recibe de inmediato su dinero y es abonado a su cuenta de cheques.
- . Le provee de fondos para hacer frente a necesidades de caja provocados por una baja en la recuperación de su cartera.
- . Obtiene financiamiento oportuno para la adquisición de materias primas, pago de salario y gastos de explotación.
- . Refuerza tanto el activo circulante como el activo fijo.
- . Obtiene recursos necesarios para adquirir bienes de capital ya sean muebles o inmuebles.
- . Se hace efectivo a bajo costo y a corto plazo sin necesidad de descontar su cartera o reducir sus inversiones en valores de renta fija.

Ventajas para la institución

- . La institución coloca a medio y largo plazo recursos convenientemente asegurados, garantizando utilidades por los intereses y comisiones que cobra.
- . Coloca parte de sus recursos en inversiones de bajo costo y a atractiva tasa de rendimiento.
- . Recuperación en un tiempo muy corto de los fondos invertidos e incremento de los saldos promedio a través de los cheques foráneos.
- . Genera utilidades a corto plazo al invertir recursos en un buen sector de usuarios de crédito.
- . Colocar recursos mediano y largo plazo convenientemente garantizados y asegurados, generando utilidades por los intereses y comisiones.
- . Atrae nuevos clientes.

Para finalizar este inciso diremos que existen también otros medios de atracción a través de otro tipo de servicios, como pueden ser:

- Servicios de administración de valores.
- Administración de inmuebles.
- Cajas de seguridad.
- Cobranzas y pagos de servicios.
- Arrendamiento.
- Casa de Bolsa.
- Seguros.

C. ORGANIZACION

Es la última etapa que cae dentro de la mecánica de proceso administrativo y trata del establecimiento de funciones, jerarquías y obligaciones.

Terry define la organización diciendo: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."

Sheldon la considera como "El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos, deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. "

Peterson and Plowman dicen: "Es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos."

Letter señala: "Es una unidad social dentro de la cual existe una rela

ción estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.

El Lic. Reyes Ponce la define: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos, materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (7)

Spriegel nos dice: "Si la organización tiene edad suficiente para estar completamente familiarizada con las normas bien desarrolladas de la compañía, muchos de los procedimientos se siguen automáticamente, por tradición o costumbre. La clara delimitación de responsabilidades dentro de la estructura, tiende a producir hombres capaces dispuestos a asumir los cargos de estas responsabilidades, aptos para enfrentarse a situaciones y emergencias poco comunes.

En una organización de este tipo se aplica el principio de que las decisiones deben tomarse en el nivel jerárquico más bajo que dispongan de los datos necesarios y la capacidad suficiente para decidir." (8)

Nosotros queremos hacer notar que es esta etapa de vital importancia para la empresa ya que en ella se va a fijar la estructuración técnica de las relaciones que deben hacerse entre las jerarquías y que al darse estas es necesario fijar las funciones en que van a dividirse, así como las obligaciones que en concreto tendrá cada unidad de trabajo.

(7) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pags. 211 y 212

(8) Spriegel Lansburgh Cia. Editorial Continental, S. A., Tercera reimpresión en español, México, 1964 Pag. 95

Así lo hace notar Spriegel, pues nos dice: "La delegación de la auto ridad es el proceso mediante el cual se multiplica el mando del eje- cutivo. Para que sea verdaderamente efectiva, la delegación de au- toridad debe ir acompañada de una clara definición de las funciones- que se van a desempeñar. El reconocimiento de la responsabilidad, - junto con la certeza del que la recibe, de que al otorgársele una au toridad correspondiente, constituye un poderoso estímulo.

Cuando la autoridad y responsabilidad se encuentran bien equilibra - das y son reconocidas por toda la organización, se produce un estado de ánimo muy favorable. Al obrero le gusta sentir que tiene una -- responsabilidad de acuerdo con el trabajo que desempeña.

Cuando un trabajador individual, jefe o subjefe, se encarga de cum - plir las responsabilidades claramente definidas como suyas, general- mente se les desarrolla un sentido de organización para los derechos y deberes de los demás.

Este reconocimiento de independencia dentro de la organización, gene - ra un espíritu de cooperación que caracteriza a los grupos bien dis- puestos, a trabajar.

La falta de responsabilidad definida y autoridad suficiente para en- frentarse a ella, da por resultados dudas y vacilaciones, genera --- fricciones, reduce la coordinación necesaria y baja la moral." (9)

Con todo lo anteriormente dicho, nosotros proponemos que la organiza - ción "se refiere a la estructuración técnica de las, relaciones que- deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individua - les necesarias en una organización social, para su mayor eficiencia."

(9) Spriegel Lansburgh. Cia. Editorial Continental, S. A., Tercera re - impresión en español, México, 1964 Pag. 94

A continuación nosotros presentaremos las jerarquías, funciones y obligaciones que se presentan en la institución.

CONSEJO ADMINISTRATIVO

Función Básica.- Es función del Consejo de Administración determinar el curso general de la sucursal, las políticas de la misma y los planes a largo plazo, como otra función podemos decir, que tiene a su cargo la designación de la persona que se encargue de dirigir la sucursal de acuerdo a sus políticas.

Superior Directo.- Asamblea de Accionistas

Subordinados Directos.- Subdirector General
Subdirector Divisional
Subdirector de Zona

Nos permitimos omitir los deberes y responsabilidades de las personas enlistadas anteriormente en virtud de que sus labores están más encaminadas con la Dirección en la oficina Matriz y nuestro caso en estudio se concreta a una Sucursal Bancaria y sólo únicamente se mencionaron para que en una forma general mostrara la estructura organizacional de una Institución Bancaria.

Ahora bien, ya dentro de una sucursal, esta; se integra de la siguiente manera:

Gerente

Función Básica.- Su misión es ejercer una acción continua, velando por los intereses de la Institución.

La gerencia debe ver a la sucursal como un todo y así poder actuar de tal forma que logre coordinar a todos los elementos que se dan -- dentro de ella, desarrollándolos para valorar los resultados obtenidos. Mantendrá un sólido plan de organización, delegando su autoridad en personas que pueden cumplir las funciones principales, siendo responsable directo de los resultados de la empresa.

Superior Directo.- Subdirector de Zona

Subordinados Directos.-Subgerente

Administrativo

Supervisor Contable

Supervisor de Mostrador Múltiple

Supervisor de Valores

Supervisor de Cajeros

Promotor de Ahorro

Promotor de Valores

Deberes y Responsabilidades

1. Nombrará a los supervisores de las distintas funciones departamentales tomando en cuenta los requerimientos de los puestos a ocupar; siendo el responsable directo ante el consejo de la actuación de éstos.
2. Será responsable del funcionamiento de los planes, programas y políticas aprobadas por el Consejo de Administración, así como el acuerdo tomado con los Subdirectores correspondientes, manteniendo y coordinando, mediante un contrato escrito, su cumplimiento.

3. Recibirá las informaciones, tanto diarias como periódicas, de los diferentes departamentos, exigiendo a su ajuste cuando sea necesario.
4. Controlará que todos los programas se cumplan, manteniéndose perfectamente informado al respecto.
5. Informará mediante resúmenes periódicos al Subdirector de Zona y Consejo de Administración sobre la situación y desarrollo de la sucursal.
6. Autorizará el pago de cantidades de dinero y crédito, las que únicamente él podrá aprobar de acuerdo a los importes establecidos en el manual de Políticas de Crédito.

Subgerente

Función Básica.- Se encarga de las funciones que el gerente le delega así como, suplir la ausencia de éste, además, vigilará el cumplimiento de los planes y políticas dictadas por el gerente - mismas que son de la sucursal en sí.

Superior Directo.- Gerente

Subordinados Directos.- Administrativo

Deberes y Responsabilidades

1. Será responsable de la sucursal en caso de ausencia del gerente.
2. Vigilará que los planes, programas y políticas establecidas sean cumplidas.
3. Atenderá las solicitudes de financiamiento y servicios que necesi

te el cliente, las cuales simplificará el gerente para su autorización.

4. Autorizará cantidades de crédito y dinero en préstamos personales y tarjeta de crédito.

Administrativo

Función Básica.- Servirá como personal de apoyo al gerente y al subgerente simplificando los trámites que autorizan éstos.

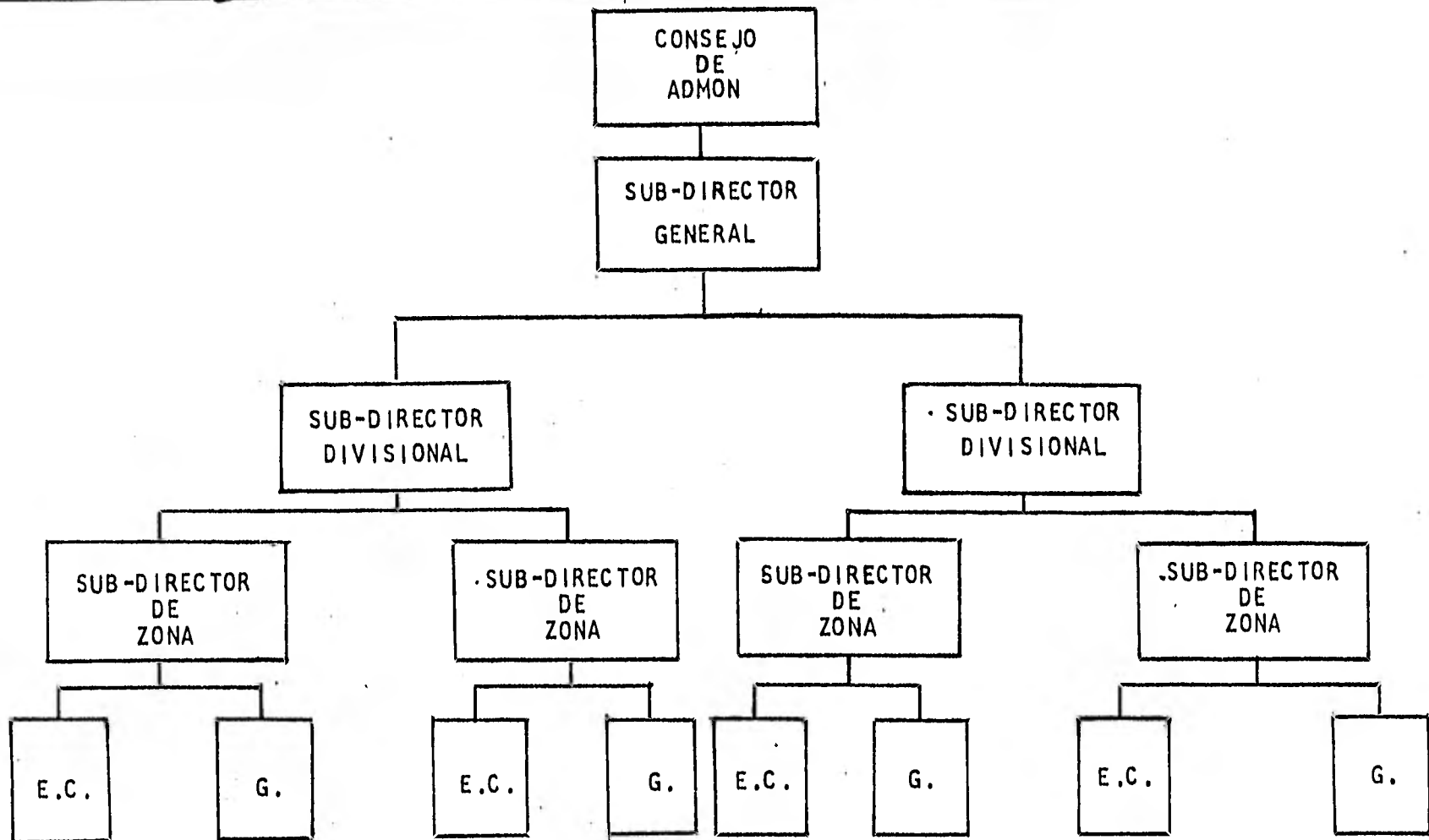
Superior Directo.- Subgerente

Subordinados Directos.- Supervisor Contable
Supervisor de Mostrador Múltiple
Supervisor de Cajeros

Deberes y Responsabilidades

1. Se encargan de la atención de clientes cuyas necesidades sean de -- Préstamos Personales y Tarjetas de Crédito.
2. Revisión cuidadosa de los registros llevados en la sucursal.
3. Vigilar la atención prestada en las cajas por los empleados a la -- clientela.

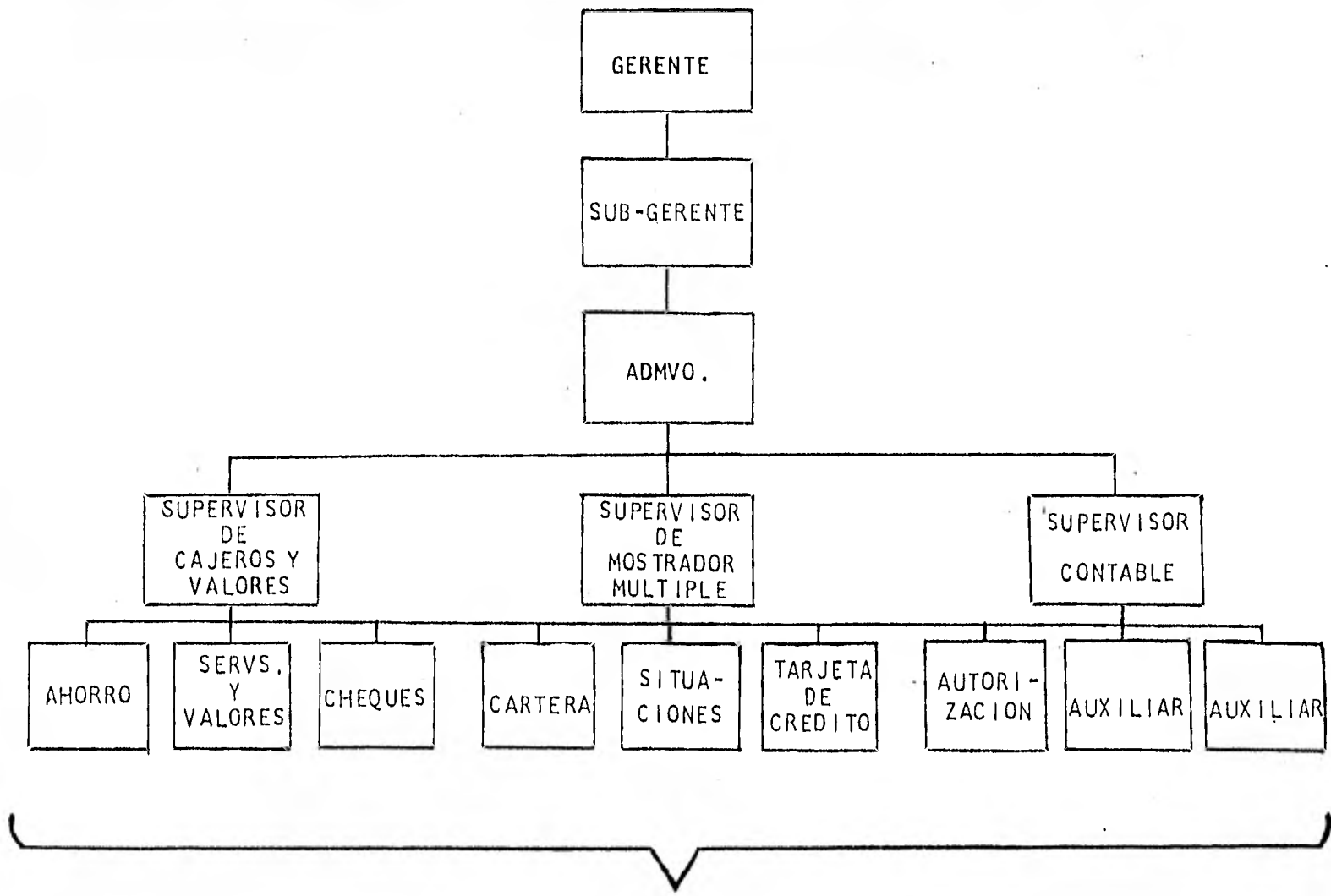
A continuación prestamos un organigrama estructural de la sucursal en estudio:



E.C.- EJECUTIVO DE CUENTA

G.- GERENTE

Organigrama estructural de una Institución Bancaria



C A J E R O S

Organigrama estructural de una sucursal bancaria

CAPITULO IV

LA DINAMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA
SUCURSAL BANCARIA

A. Integración

Es en esta etapa donde se inicia la dinámica del proceso administrativo; es, podemos decir, en donde, desde el punto de vista metodológico, se echa a andar la sucursal, o sea, aquí se va a manejar, hacer actuar y operar o funcionar a la mencionada empresa.

En la mecánica lo que se vio^o es lo que debe ser, o como deben estar estructurados todos los elementos de la empresa, mientras que en la dinámica debemos considerar las cosas como son, o dicho de otra manera vamos a integrar, dirigir y controlar lo que realmente existe.

Ya el Lic. Reyes Ponce define a la integración como: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social." (1)

De acuerdo con esta definición, nosotros creemos que al estudiar la planeación, hemos dejado bien delineados los aspectos administrativos, en lo que se refiere a los elementos materiales, por lo que nos concretamos en esta etapa a la integración de las personas, es decir, de la adecuación de los hombres a las funciones.

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa W.I. en México 1975 Pag. 256

requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres." "Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillo que parezca, lo realizará mal. Es ya un axioma el que expresa "El Hombre adecuado para el puesto adecuado" pero a menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay más de ilusión en esto, porque lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones, como lo señalamos en la organización."

"Puede ocurrir, además, que en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que un gerente tiene ante sí una infinita variedad de posibilidades, y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc., hacer su puesto más importante ya que, en cierto modo, la empresa será como sea su jefe supremo."

"Pero en términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico, que lo racional, sea adaptar el hombre a la función, y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a la cerradura y no al contrario, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que debe ser.

Por eso Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es el problema básico en las empresas en general."

"Debe cuidarse que no busquen de suyo hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues también en este su -

puesto se violaría el principio, ya que, quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto." (2)

"Integración de personal es la etapa que tiene por objeto dotar, desarrollar, y mantener los elementos humanos necesarios para el desarrollo eficiente de las labores de la empresa."

Dentro de la integración de personal debemos de tomar en consideración dos grandes etapas que se dan dentro de ella que son:

1. Admisión y empleo

11. Entrenamiento

1. Admisión y empleo.- "Tiene como finalidad el mantener un equilibrio entre la movilidad del personal y las necesidades del mismo, por parte de la empresa." Ahora bien, dentro de los requisitos de la función de admisión y empleo, debemos de tomar en cuenta -- las políticas bien establecidas de reclutamiento y selección de personal. También es indispensable, para que se dé esta función el hecho de que exista, en una forma clara y bien definida, el análisis de puestos, ya que sin ello no contaremos con una base -- técnica para la selección de personal. Asimismo, es necesario contar con todos los medios adecuados para la requisición de personal.

1. Reclutamiento.- Consiste en obtener posibles candidatos para un puesto determinado.

Ahora bien, dentro de los elementos del reclutamiento podemos tomar en cuenta dos aspectos:

a) Fuentes internas de reclutamiento

b) Fuentes externas de reclutamiento

2. Medios de Reclutamiento

- a) Las fuentes de carácter interno. Las podemos identificar como aquellas en las que recurrimos a los propios elementos de la -- empresa, es decir, a los empleados actuales, y es esta una buena fuente, ya que va en relación directa al prestigio de la persona que recomienda, pues si esta es un empleado serio con antigüedad en la firma, es lógico que va a cuidar de que su recomendado sea adecuado.
- b) Las fuentes de carácter externo. Existen varias fuentes, como son:
- 1) Escuelas comerciales. Todas aquellas carreras cortas y cuando se trata de puestos de mediana categoría.
 - 2) Universidades y Tecnológicos. Se recurre a esta fuente cuando requiere a un personal de alta calificación ya que dentro de las universidades se puede encontrar al individuo adecuado.
 - 3) Bolsa de trabajo. Dentro de esta fuente podemos distinguir dos tipos de ellos, las gratuitas y las de pago; se nos hace más adecuada la primera, ya que en la segunda necesariamente habrá cierta presión.
 - 4) Lo que el Lic. Reyes Ponce ha llamado la puerta de la calle. Esta se da mas bien en niveles bajos, y tiene más significación puesto que la empresa ya empieza a tener imagen dentro del mercado.

Medios de Reclutamiento. Tiene como propósito facilitar la función de reclutamiento y atraer, en forma efectiva a posibles trabajadores;

los medios varían, sin embargo, las más utilizadas son:

- a) El periódico.- Este medio es el más utilizado, sin embargo, deben de estar muy bien especificadas las cualidades que el individuo necesita para hacer de esa manera, - una selección previa, ya que si no se presentaran individuos que de ninguna manera cubran los requisitos del puesto.

- b) Anuncios en Tableros en las escuelas.- Esto es cuando en la empresa existe la política de reclutar profesionistas.

- c) Radio, Televisión y revistas especializadas.- Se usan poco en nuestro medio.

Selección. Una vez que hemos reclutado a la gente el paso siguiente es la selección de la mencionada gente. Cuando nos referimos a los requisitos previos para la adecuada realización de las funciones de admisión y empleo, nos referimos a la necesaria existencia de un adecuado análisis de puestos y a la fijación de políticas claras y precisas; estos elementos cobran una importancia trascendental de esta etapa más que en ninguna otra. Sin un adecuado sistema de análisis de puestos, no tendríamos una base técnica para el logro de un éxito en la selección del personal adecuado.

"La selección de personal debe seguir un orden para ser efectiva, -- por lo que diversos tratadistas han propuesto diversos procesos a seguir para la realización de dicha selección."

A continuación propongo el siguiente proceso:

1. Recepción. "Es claro que esta actividad se da de hecho, pero para que tengamos adecuados resultados aquella persona encargada de hacerla, debe contar con información suficiente sobre las características básicas de los puestos que tenemos vacantes y que la gente solicita.
2. "Llenado de la hoja de solicitud. La hoja de solicitud debe proporcionarnos la información básica del solicitante y servirnos de base para comprobación de referencias.
3. Entrevista preliminar. El propósito que seguimos a través de la misma es ratificar la veracidad de los datos que se han expuesto en la hoja de solicitud, así como observar en una forma analítica el comportamiento del individuo en la misma, profundizar acerca de los motivos que lo han orientado hacia la empresa, en caso de tener algunas contradicciones manifiestas en la hoja de solicitud, tratar de aclarar, etc.
4. "Comprobación de referencias. Desgraciadamente, en nuestro medio, las referencias carecen en su totalidad de validez, ya que se estima, en algunos casos, que para evitarse dificultades de carácter legal con la persona que despedimos, le extendemos una carta de buena conducta. Es un vicio que debemos corregir indudablemente. Si la hoja de solicitud menciona trabajos anteriores, puede recurrirse directamente a dichas empresas solicitando información sobre el solicitante.
5. Aplicación de baterías de prueba. Las pruebas pueden ser tanto de aptitudes como de capacidades, y dado el costo de aplicación de las mismas, debemos de determinar la forma en que deben aplicarse, tomando en cuenta el puesto solicitado.

"Para un puesto ejecutivo nos importa, en forma fundamentalmente, las pruebas de aptitudes, a través de las cuales conoceremos la potencialidad del solicitante; es claro que en los puestos de nivel operativo, lo que nos interesa de sobremanera son las pruebas de capacidad en la realización de su trabajo."

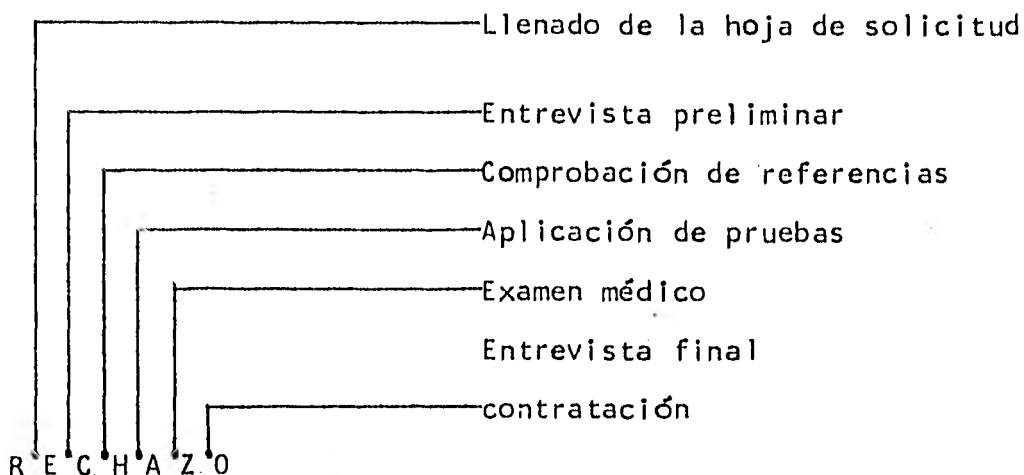
6. "Examen médico. Si el solicitante reúne los requisitos fundamentales en instrucción e inteligencia para el desarrollo del puesto, debemos cerciorarnos de su capacidad física para la realización del mismo."

"Recordemos que puede existir la posibilidad de personas que de - seen desarrollar en forma eficiente su trabajo, sin embargo, no - pueden hacerlo por limitaciones físicas."

7. "Entrevista final. Las etapas que he mencionado con anteriori - dad nos proporcionan la información necesaria para el desarrollo - de la entrevista final punto culminante del proceso de selección!"
8. "Turnamos al solicitante más apto a su Jefe, para que este lo con - trate. Quiero recalcar que en esta etapa el papel de staff que - debe guardar el departamento de personal, ya que en este caso nos limitamos a sugerir un individuo con determinadas características, en relación al puesto que nos ha solicitado."

Para terminar con el proceso de selección, presentamos en forma -- gráfica dicho proceso.

RECEPCION DEL SOLICITANTE



O sea que, una vez seguido todo el proceso de selección, se pasa a la contratación, para el cual viene una última entrevista de ajuste, con el objeto de llegar a la firma del contrato. En ésta podemos distinguir dos aspectos: la concentración centralizada, en la cual se hacen todos los trámites en un solo departamento, teniendo la ventaja que, si este es adecuado, será muy eficiente, o bien tenemos la otra forma, que es la concentración descentralizada o sea en cada departamento. Nosotros, de acuerdo a nuestro tipo de giro de actividad nos inclinamos por esta última.

Por último, dentro de esta fase tenemos la introducción a la empresa y la introducción al puesto, es decir que en esta etapa vamos a poner en contacto al empleado con el medio en el que va a laborar, adaptándolo más rápidamente y eficientemente para el desarrollo de las operaciones.

Capacitación y Entrenamiento

El entrenamiento tiene por objeto lograr la máxima productividad va en relación al ritmo del más lento; es pues, éste el objeto fundamental del entrenamiento; que el individuo desarrolle al máximo sus capacidades, dentro del puesto asignado.

Podemos definir al entrenamiento como el proceso continuo para lograr la máxima eficiencia en el trabajo. Para ello se debe contar con el análisis de puestos, así como el proceso y el método a seguir.

Debemos distinguir varios tipos de entrenamiento, el técnico y el humano y dentro de este último podemos señalar:

1. Entrenamiento de nivel operacional
2. Entrenamiento de supervisores
3. Capacitación y desarrollo de ejecutivos.

Es por ello que se debe determinar en el entrenamiento quien debe entrenarse y esto va en relación directa a las necesidades de la empresa; por otra parte es necesario precisar el contenido del entrenamiento para saber quien lo va a llevar a cabo, si podrá con él y, por último, debemos determinar el tiempo que debe durar ese plan de entrenamiento.

Debemos distinguir dos aspectos fundamentales que se dan dentro del entrenamiento, a saber:

Adiestramiento y capacitación

Adiestramiento: "El fin de éste es lograr mayor destreza, velocidad, y facilidad en la realización del trabajo"

Capacitación: "Es de carácter teórico, con el fin de poder entender el porqué de las diversas operaciones."

Ahora bien, el adiestramiento se puede dar:

1. A empleados nuevos
2. Cuando se tiene cambios de puestos
3. Cuando tenemos cambios de sistemas
4. Para corregir errores

Por último, podemos decir que el adiestramiento se puede dar dentro del trabajo, o bien fuera del trabajo.

Con todo lo anteriormente señalado vamos a delinear las políticas - que seguirá la empresa con respecto al entrenamiento.

En primer término, dado que la sucursal en su totalidad requiere de personal altamente calificado, contará con un cuerpo de instructores especializados, a los que se les proporcionará una tabla de tiempo con el objeto de determinar y tener una base comparativa, una descripción en forma detallada de cada una de las fases del manejo de las terminales, la especialización de las condiciones de verificación, y la descripción de las condiciones de los tipos de servicios.

Por otra parte, estos instructores tendrán preparada el área de trabajo y contarán con todos los elementos que son necesarios para llevar a cabo la instrucción y como bases fundamentales, va a señalar las relaciones que se establecen entre su puesto y los demás de la sucursal.

Por lo que respecta a la operación de adiestramiento, esta es muy variable, puesto que existen varios puestos tipo dentro de cada servicio, sin embargo podemos señalar, en terminos generales, los linea

mientos que debe de seguir el adiestrado para realizar mejor la operación.

El empleado debe iniciar la operación y el instructor debe detenerlo cuantas veces juzgue necesario, aún en el caso de que el procedimiento se esté llevando en forma adecuada, el instructor debe de preguntar al adiestrado el porqué de esa operación, de tal modo que sepa la razón de cada operación.

Una vez que ha asimilado la operación, el instructor debe de revisar en forma continua el trabajo, para asegurarse de que el empleado ha aprendido. Ya en la ejecución de la operación el instructor debe convencerse que el método empleado por el adiestramiento es el adecuado y debe de intensificar la supervisión, con objeto de determinar la calidad del trabajo, así como su habilidad del adiestramiento.

Debemos de señalar que tengan mayor facilidad para darse a entender, de tal manera que por los supervisores de cada servicio existirá un instructor que hará las veces de supervisor y de instructor en ese servicio por lo que nuestro cuerpo de instructores no podrá ser mayor de 10 instructores en total.

Existe un programa bastante bien organizado por la oficina matriz la cual se encarga de contratar capacitadores a alto nivel ejecutivo -- proveniente de universidades o de altos institutos dedicados a la capacitación de ejecutivos aunado a esto se tienen establecidos dinámicas de grupo y seminarios en el interior de la república, lo cual -- ayuda a una mejor comprensión de lo que se está aprendiendo.

Dirección

Esta etapa que cae dentro de la dinámica administrativa, es de vital

importancia dentro del proceso administrativo, pues en ella vamos a impulsar, coordinar y vigilar las acciones de todos y cada uno de los elementos que integran la empresa, con el fin de que todo el conjunto logre, en forma eficiente, los planes que se han señalado. Hemos señalado que se divide en las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad. Se estudia cómo delegarla y ejercerla.
2. Comunicación. Parte fundamental en cualquier empresa, ya que se da en cualquier nivel.
3. Supervisión. Última función de la administración, ver que las cosas que se están haciendo se realicen como fueron planeadas.

El Lic. Reyes Ponce define: "La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente, ya que se cumplen en la forma adecuada todas las órdenes emitidas" y la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser, a veces, difícil por la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser, a veces, difícilmente reparable.

"La esencia es lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, si no una de sus causas, aunque sea la más importante.

"No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar. Sólo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio,

sería un magnífico administrador el que logra el máximo de coordinación como el mínimo de dirección o mando." (7)

Spriegel nos habla de la coordinación como elemento esencial de la dirección.

"Representa la coordinación como la fuerza cohesiva que une las distintas funciones de planeación, organización y marcha de una empresa. La coordinación puede definirse como la sincronización de el esfuerzo, desde el punto de vista del tiempo y el orden de ejecución. Es el elemento común a todo el esfuerzo directo. La necesidad que hay de que la dirección obtenga una coordinación efectiva varía, según el tipo de estructura orgánica empleada, el grado de conocimiento del personal, de los objetivos, procedimientos y normas de la empresa, la calidad del personal de los objetivos procedimientos y normas de la empresa, la calidad del personal de mando y hasta cierto punto, de la edad de la organización en cuestión, así como de sus tradiciones y costumbres. Una institución antigua y bien establecida, integrada por personas ya bien acostumbradas a trabajar, requeriría menos dirección de los superiores para obtener la coordinación deseada, que una empresa nueva que use la misma estructura orgánica, pero que carezca de personal acostumbrado a trabajar en equipo.

De todo lo anteriormente citado podemos sacar como conclusión que la etapa de la dirección es vital transcendencia dentro del proceso administrativo, pues en ella se logran todos los objetivos que la administración se ha fijado, como es lograr la máxima productividad por medio de la coordinación, con el mínimo de esfuerzo posible.

Analizaremos ahora la delegación de autoridad, etapa primera dentro de la dirección y la cual cobra especial importancia, puesto que con

(7) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pag. 305 y 307

ella ampliamos la capacidad de los ejecutivos Spriegel nos dice "La división de la autoridad y responsabilidad no deberá extenderse al grado de que excluya las ideas originales de los subjefes. Esto no significa necesariamente que las responsabilidades no se puedan dividir minuciosamente, ni que en aquellos en quien se hayan confiado no puedan recibir consejo experto de otros para fases especiales de trabajo. Significa que a cada uno debe dejársele gran parte de la iniciativa en el trabajo particular a que se dedica, para que -- tenga orgullo en la realización de una fase definida en el trabajo, aunque sea pequeña. La habilidad de dirigir de un ejecutivo representa la mitad de su trabajo. No puede esperarse que se manifieste cuando se impide el desarrollo individual. Los buenos jefes no toleran tales restricciones y preferirían buscar otras empresas.

Los deficientes, cada día lo serán más, ya que siempre dependen de las órdenes superiores. El resultado final es que pierden la confianza en el negocio aquellos, de los que principalmente depende su éxito, los subjefes encargados más directamente de los trabajos."

Debemos tomar en cuenta aquellas vacantes para la delegación de autoridad, para ello estamos de acuerdo en que "Aunque el derecho de antigüedad ha sido aceptado por siglos y su apelación al sentimiento tiene profundas raíces, la antigüedad no debe ser la única justificación de los ascensos.

Si se observa que la antigüedad pesa más que el valor de los servicios prestados, cuando se trata de repartir ascensos o llenar puestos que han quedado vacantes, el resultado inmediato será un decaimiento, especialmente entre los subjefes.

El efecto desalentador de la aplicación exclusiva del derecho de la

antigüedad puede notarse en la pereza de los subjefes y oficinistas de algunas empresas ferrocarrileras, que basan sus ascensos o movimientos de personas únicamente en el derecho de antigüedad. Por lo tanto es evidente que al desarrollar la estructura deben considerarse los deberes nuevos, o la aplicación de deberes que tienen que asignarse, tomando en cuenta dos reacciones casi opuestas de su personal, la aversión al recién llegado y la necesidad y al mismo tiempo la imposibilidad de aplicar el principio de antigüedad. La estructuración efectiva es -- aquella en que se ha logrado salvar diplomáticamente y de manera efectiva estos escollos.

"La delegación de autoridad es el proceso mediante el cual se multiplica el mando de un ejecutivo. Para que sea verdaderamente efectiva, la delegación de autoridad debe ir acompañada de una clara definición de las funciones que se van a desempeñar. El reconocimiento de la -- responsabilidad, junto con la certeza del que la recibe, de que se le otorga una autoridad correspondiente constituye un poderoso estímulo. Cuando la autoridad y responsabilidad se encuentran bien equilibradas y son reconocidas por toda la organización, se produce un estado de ánimo muy favorable. Este principio de autoridad definida deberá hacerse extensivo a cada empleado. Al empleado le gusta sentir que tiene una responsabilidad de acuerdo con el trabajo que desempeña. - - Cuando un trabajador individual, jefe o subjefe, se encarga de cumplir con la responsabilidad." (9)

Con todo lo anteriormente señalado, llegamos a la conclusión que dentro de la etapa de la dirección la delegación de autoridad es la médula de aquella, pues al dirigir implica también aumentar el tramo de control hacia todos aquellos a los que se les ha delegado autoridad.

Pasaremos a analizar otra etapa que se da dentro de la dirección, que es la comunicación, la cual es el sistema nervioso de la empresa, ya que lleva al centro directo todos los elementos que debe conocer, y de este hacia cada órgano y célula por otra parte, es necesario coordinar perfectamente toda y cada una de las acciones a seguir dentro de la empresa, para lo cual es necesario un buen sistema de comunicación.

El Lic. Reyes Ponce define: "Comunicación es un proceso por virtud -- del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros."

" a) Es un proceso. La mayor parte de las fallas en la comunicación dependen de que creemos que, con emitir una orden, pasar un informe, etc., la comunicación de estos es perfecta, olvidando que previamente debimos de haber preparado todo el proceso en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esa comunicación, ésta no es simple caso que se realiza por sí solo."

" b) Nosotros, en la comunicación necesariamente transmitimos, en último termino, un acto psíquico."

Como sabemos, estos son conocidos sólo por el que los tiene, para que los demás los conozcan se requieren que hayan sido comunicados por él através de palabras, símbolos, escritura, etc..

" c) Ideas, sentimientos, deseos: en la comunicación transmitimos estas tres clases de actos, psíquicos: así como en el adiestramiento, y en la información, etc., transmitimos conocimientos; en -- las órdenes, en las instrucciones, etc., transmitimos nuestros deseos; en el convencimiento, la motivación reaccion, novedad, etc."

" d) Son conocimientos y aceptados. La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por ello es esencial que sea clara, que sería incompleta si no logramos que los demás -quieran, acepten lo que deseamos de ellos, por eso a cada plano de mayor profundidad en éste aspecto es más efectiva la comunicación."

" e) Por otros; esto implica que la comunicación esencialmente bipolar, nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros." (10)

Por último, queremos hacer, hincapié en que dentro de la empresa - se dan dos tipos de comunicación:

La comunicación vertical descendente, la cual se puede dar por medio de políticas, reglas, órdenes, instrucciones, informaciones, - etc., la comunicación vertical, ascendente, la cual se puede dar - por medio de juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Pasaremos ahora a la supervisión, función última de la dirección - que consistirá en ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

George Terry define la supervisión: "Como bastante frecuencia se - usa el término supervisión en relación con un supervisor o sobrees - tante que permanece a la jerarquía de supervisión, generalmente es jefe de una unidad organizativa, formado por cierto número de em - pleados como base de su estructura.

Este concepto de supervisión, es decir, el eslabón entre los miembros de la gerencia en el aspecto de la supervisión y los miembros que no pertenecen a ella, será el que se use, en este capítulo.

"Este eslabón es vital para la gerencia sirve como punto fiscal en

cualquier esfuerzo de un grupo. Sin embargo, como se hizo notar en los capítulos de organización, la relación, que existe entre el supervisor y el subalterno, o el que está siendo supervisado, es importante en todos los niveles de la organización. En realidad gran parte de la efectividad de la gerencia queda reflejada por la extensión en que estas relaciones son productivas y constructivas." (11)

El Lic. Reyes Ponce nos habla del concepto de la supervisión en la siguiente forma: "La función supervisora, como hemos visto, supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamado por ello supervisores inmediatos; cabos, mayordomos, sobreestantes, jefes de oficina, etc., siendo en todo caso aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino solo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

"Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él, quizá el criterio para distinguirlos se encuentra, sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

"Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas que hemos dado sobre dirección o mando, y sobre coordinación. Por lo mismo, nos referimos aquí tan sólo a las que peculiarmente les corresponda." (12)

(11) Terry George. Principios de Administración Ed. Continental México, 1963 Pag. 464

(12) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pag. 341

Podemos concluir que la función supervisora consiste en ver que las cosas se realicen como fueron ordenadas, y que generalmente se lleguen a confundir los conceptos con los del control, sin embargo, existe la diferencia de que en la supervisión es ver que las cosas se -- hagan, mientras que el control se da cuando ya han sido ejecutadas -- las operaciones, por otra parte la supervisión generalmente se da a niveles bajos, es decir la supervisión es como lo llama acertadamente el eminente sociólogo mexicano Guzmán Valdivia, propia de aquel -- que está en la "línea de fuego", pues por un lado tiene que tratar -- con los operarios, o con aquellos individuos que con sus subordina -- dos, pero a su vez tienen que reportar a la gerencia, o en su caso, -- a su jefe inmediato.

Es decir, que el supervisor tiene que tener una serie de características para que sea idóneo, de tal manera que pueda desempeñar funciones como las de distribuir el trabajo, saber tratar al personal o, -- en otra forma, saber llevar unas adecuadas relaciones humanas con -- sus subordinados, poder calificar a su personal, poder instruir a su personal, recibir y tratar las quejas de sus subordinados, realizar -- entrevistas con ellos, hacer informes, reportes, en un momento de -- terminado mejorar los sistemas establecidos, poder coordinarse con los demás jefes, y sobre todos, y quizá lo más difícil, poder mantener la disciplina sin que haya una fuerte desavenencia con sus subor -- dinados.

Control

En la última etapa del proceso administrativo; la definición de Maddock; "Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con -- los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejo -- rar y formular nuevos planes." (13)

Terry nos define: "El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizado y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo con lo planeado." "En otras palabras, el control es una secuencia, en naturaleza, de las tres funciones fundamentales de la gerencia. Ayuda a asegurar que lo que se intenta se ejecute, que los diferentes esfuerzos se mantengan en sus correctas interrelaciones, de manera que se aliencie una adecuada coordinación. En resumen, el control es una actividad dinámica esencial para aprovechar eficazmente los factores administrativos."

"El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites prescritos. Parte de esta labor -- consiste en averiguar que se ha estado haciendo y formular una decisión referente a ejecución. Pero también es parte del control intervenir cuando sea necesario para volver a encauzar o corregir la actividad desviada. Con frecuencia esta acción correctiva consiste en "limpiar el camino", es decir, quitar obstáculos, definir las obligaciones, o suministrar medios eficazmente. Sin embargo, las acciones correctivas necesarias suelen incluir modificaciones en la planeación, la organización o la ejecución." (14)

Nosotros entendemos por control el establecimiento de sistemas y -- normas, las cuales nos van a permitir medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, de tal manera que vamos a saber que si lo actual es conforme a lo que se esperaba y, de no ser así, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

(14) Terry George. Ob. Cit. Pag. 557 y 558

"El control administrativo no es de un solo tipo. Se compone de lo que los gerentes creen necesario en cada caso. Se pueden emplear diversos tipos para lograr los resultados deseados. Además de los varios tipos el contenido varía según cambien los elementos que haya que vigilar. Los hechos, la experiencia y el criterio, son las principales guías.

"El control se ejerce sobre casi todas las actividades del negocio. Entre los numerosos tipos, se encuentran los siguientes: control de servicios, control de cambios, control de mantenimiento, control de fondos, control de salarios, control publicitario y control de costos. De hecho el control es tan amplio porque es esencial para función administrativa de lograr que se realice el trabajo y alcanzar objetivos concretos."

"Cualquier actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los factores siguientes:

1. Cantidad
2. Calidad
3. Costo
4. Empleo del tiempo (15)

Con respecto a los siguientes tipos y medios de control, el Lic. Reyes Ponce nos dice "Como hemos señalado, las operaciones de control son técnicas especializadas. Estas se estudian en las clases de contabilidad, administración de personal. Ingeniería industrial o producción más usada en cada uno de estos, y explicaremos los que tengan más relación con "la función administrativa de control."

No debe olvidarse, además, que algunas de las técnicas de planeación

son, a la vez, medios de control.

- A. Control de servicios
- B. Controles de fondos
- C. Controles financieros y contables
- D. Control de calidad de la Administración
- E. Controles Generales

A. Principales controles sobre ventas:

Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarla gráficamente para poder observar y analizar "tendencias, puntos débiles, etc."

1. Por volúmen total de las mismas ventas.
2. Por tipo de servicios vendidos.
3. Por volúmen de ventas estacionales.
4. Por ingreso de los servicios vendidos.
5. Por clientes (al menos los principales).
6. Por sucursal.
7. Por funcionarios encargados de la distribución de servicio.
8. Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro inmediatamente anteriores.
9. Por costos de los diversos tipos de ventas.

B. Controles contables y financieros:

Son seguramente los más antiguos: su principal problema está en su mayor actualización posible, para que funcionen al mismo como controles históricos.

Dada su importancia para una empresa, sirven con medios de control para otras secciones. De ahí la ingerencia de los controles en ellos, Mencionaremos entre estos controles,

1. Los estados financieros.
2. Auditoría Interna y Externa.
3. Control de Cajas.
4. Control de Recuperación de créditos.
5. Control de acciones, obligaciones y valores en general.

D. Control de calidad de la administración:

Estos controles constituyen en realidad, lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos, analizados anteriormente, calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo etc. En otras materias específicas, como la administración de personal, de producción, las ventas, etc., se estudian otros muchos de esos controles.

E. Controles generales:

Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos, y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien, como instrumento para controlar la operación de un área cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc. Por su importancia especial para nuestro objeto haremos una breve mención, tan sólo del llamado control de controles.

Este instrumento tiene por objeto garantizar que oportunamente lo recibirán, los ejecutivos que lo requieran, aquellos informes reportes, concentraciones estadísticas, gráficas, etc., que habrán de requerir.

Su forma de operación puede variar desde simples agendas en las que se anote cada día lo que debe recibirse y solicitarse, en caso de no ser enviado, hasta cuadros especiales en los que, en forma vertical se tengan los días del mes y en forma horizontal los tipos de reportes o controles. (16)

Con todo lo anteriormente enumerado podemos sacar como conclusión, que los controles serán de acuerdo a las políticas establecidas -- por la gerencia.

En nuestro caso concreto ya hemos delineado algunos controles que son indispensable en este tipo de institución y únicamente nos resta, para concluir esta etapa, determinar los controles, es decir, - el proceso mismo del control.

El proceso de control consiste en varios pasos definidos, que son fundamentalmente para todo control administrativo, queremos decir con esto que se aplica un mismo proceso básico de control, independiente de la actividad, tomando en cuenta lo siguiente:

1. Determinar las normas o bases para control
2. Medir y juzgar lo que ha hecho
3. Comparar lo hecho con las normas y en caso de existir variaciones corregirlas y evitar que vuelvan a repetirse dichas variaciones.

Para ser más explícitos, podemos decirlo de la siguiente manera:

1. Determinar que debe hacerse o esperarse.
2. Averiguar lo que se ha hecho
3. Comparar los resultados con lo que se esperaba y de existir variaciones agregar las medidas correctivas para que no vuelvan a repetirse.

Por último podemos señalar e incluso volver a enfatizar, que el -- proceso administrativo es único y por lo tanto, las varias etapas se dan simultáneamente, tal es el caso del control que se confunde con la planeación y previsión, además de que, de hecho, continuamente se está dando en cada una de las etapas del proceso administrativo.

CAPITULO V

Conclusiones

1. En el negocio de los servicios bancarios, se requiere personal de un adecuado nivel educacional, así como de un perfil bien definido, motivo por el cual es indispensable, auxiliarnos de las técnicas administrativas de entrenamiento y capacitación, que hemos tratado de mencionar aunque sea en forma somera.
2. El proceso administrativo podemos considerar que es único y de hecho se da simultáneamente en las empresas. Encontramos que al mismo tiempo se está planeando integrando, controlando y dirigiendo, sin embargo, lo anterior se refiere a todas las operaciones de una empresa en conjunto, pero si nosotros analizamos una operación en forma individual debemos considerar que el orden de las etapas presentado en esta tesis debe respetarse, pues no es posible controlar sin antes haber planeado, no podemos dirigir lo que no está integrado, no podemos organizar lo que no esta integrado y no podemos dirigir lo que no esta organizado.
3. Una sucursal bancaria al igual que cualquier negocio, necesita, para lograr eficientemente sus objetivos la intervención de administradores con la debida preparación en todas las técnicas de la llamada administración científica.
4. Después de efectuar la investigación de las alternativas posibles para una adecuada captación de recursos hemos considerado que llevando a cabo un adecuado programa publicitario, coadyuvará al interés de la clientela.

5. Por lo que se refiere a la mejor prestación de servicios por la sucursal al cliente, la más idónea, es a través de un adecuado canal de información; el cual mantenga al tanto a éste, a través de boletines o folletos refiriéndose más concretamente a los promotores y funcionarios encargados del manejo de los intereses del cliente.
6. Dado que las actividades principales por este tipo de negocio están perfectamente delineados, consideramos que la organización ideal para este tipo de actividad será la organización funcional debiéndose considerar como funciones principales las siguientes: personal, venta de servicio, crédito y finanzas. En cada una de estas funciones se encuentra el proceso administrativo perfectamente bien definido.

Se hace notar que el presente trabajo fué terminado el 20 de Agosto de 1982, por lo que de acuerdo a las disposiciones decretadas el 10. de Septiembre del mismo año por el C. Presidente de la República en su 60. Informe de Gobierno, la banca privada paso a formar parte del Gobierno Federal al ser Nacionalizada por lo que a continuación nos permitimos anotar en forma sintetizada, dichas disposiciones redactadas en el Diario Oficial de los días 10. y 14 de Septiembre del año en curso.

DECRETO QUE ESTABLECE LA NACIONALIZACION DE LA BANCA PRIVADA

ARTICULO PRIMERO.- Por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, -- propiedad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les ha ya otorgado concesión para la prestación del servicio público de banca y crédito.

ARTICULO SEGUNDO.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa la entrega de acciones y cupones por parte de los socios de las instituciones a que se refiere el Artículo Primero, pagará la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años.

ARTICULO TERCERO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su caso el Banco de Mexico, con la intervención que corresponda a la Secretarías de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y de Comercio, tomarán posesión inmediata de las instituciones crediticias expropiadas y de los bienes que las integran, sustituyendo a los actuales órganos de administración y directivos, así como las representaciones que tengan dichas instituciones ante cualquier asociación o institución y Organos de Administración o Comité Técnico, y realizarán los actos necesarios para que los funcionarios de niveles intermedios y, en general, los empleados bancarios, conserven los derechos que actualmente disfrutaban, no sufriendo ninguna lesión con motivo de la expropiación que se decreta.

ARTICULO CUARTO.- El Ejecutivo Federal garantizará el pago de todos y cada uno de los créditos que tengan a su cargo las instituciones a que se refiere este decreto.

ARTICULO QUINTO.- No son objeto de expropiación el dinero y valores -- propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito a cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere el artículo primero; ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca-

mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citibank, N. A., ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ni -- las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

ARTICULO SEXTO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigilará conforme a sus atribuciones que se mantenga convenientemente el servicio público de banca y crédito, el que continuará prestándose por las mismas estructuras administrativas que se transformarán en entidades de la Administración Pública Federal y que tendrán la titularidad de las concesiones, sin ninguna variación. Dicha Secretaría contará a tal fin con el auxilio de un Comité Técnico Consultivo, integrado con representantes designados por los titulares de la Secretaría de Programación y Presupuesto, del Patrimonio y Fomento Industrial, del Trabajo y Previsión Social, de Comercio, Relaciones Exteriores, Asentamientos Humanos y Obras Públicas, así como de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Banco de México.

ARTICULO SEPTIMO.- Notifíquese a los representantes de las instituciones de crédito citadas en el mismo y publíquese por dos veces en el Diario Oficial de la Federación, para que sirva de notificación en caso de ignorarse los domicilios de los interesados.

DECRETO QUE ESTABLECE EL CONTROL GENERALIZADO DE CAMBIOS

ARTICULO PRIMERO.- La exportación e importación de divisas sólo podrá llevarse a cabo por conducto del Banco de México, o por cuenta y orden del mismo.

ARTICULO SEGUNDO.- Cualquiera exportación o importación de divisas que pretenda llevarse a cabo en forma distinta a lo establecido en el artículo anterior, será considerada contrabando, sin perjuicio de las sanciones que correspondan a los infractores.

ARTICULO TERCERO.- La moneda extranjera o divisas no tendrán curso legal en los Estados Unidos Mexicanos. Las obligaciones de pago en moneda extranjera o divisas, contraídas dentro o fuera de la República, para ser cumplidas en ésta, se solventarán entregando el equivalente en moneda nacional al tipo de cambio que rija en el lugar y fecha en que se haga el pago de conformidad con lo que disponga el Banco de México.

ARTICULO CUARTO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, proveerán lo necesario para que el sistema nacional crediticio no capte ahorros o inversiones, a través de depósitos bancarios denominados en moneda extranjera, salvo el caso a que se refiere el artículo Décimo Segundo de este Decreto y de que no se otorgue crédito en moneda extranjera por las instituciones de crédito del país.

ARTICULO QUINTO.- La moneda extranjera o las divisas se canjearán en el Banco de México, o en las instituciones de crédito del país, que actúen por cuenta y orden de aquél, por moneda de curso legal, en la equivalencia que el citado Banco indique.

Todas las divisas que se capturen en el exterior por las personas físicas o morales, de nacionalidad mexicana o extranjera, residentes en México, sea cual fuere el acto que haya originado su captación o ingreso, deberán ser canjeadas en el Banco de México o en el sistema nacional bancario y de crédito, que actuará por cuenta y orden de aquél, en los términos de este Decreto, al tipo de cambio ordinario fijado por el citado Banco.

ARTICULO SEXTO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México proveerán lo necesario para que los adeudos en tarjetas-

de crédito que conforme a la Ley se expidan en México, se contraigan o liquiden en moneda nacional y sólo servirán para realizar operaciones dentro del Territorio Nacional.

ARTICULO SEPTIMO.- El Banco de México, a través de normas de carácter general, determinará dentro de las prioridades a que se refiere el artículo siguiente, en qué casos se aplicará un tipo de cambio preferencial y en qué otros un tipo de cambio ordinario, así como los especiales que, en su caso, en forma transitoria o permanente, se requieran.

En todo caso, el Banco de México o las instituciones de crédito que actúen por su cuenta, identificarán y solicitarán cédula de registro federal de contribuyentes del solicitante, en cada operación de venta de divisas que realicen, y deberán llevar el control de operaciones en un registro especial.

ARTICULO OCTAVO.- El Banco de México por sí o a través del sistema nacional crediticio, sólo podrá vender divisas, una vez que se haya satisfecho la demanda de divisas a que se refiere este artículo.

La venta de divisas al tipo de cambio preferencial, especial u ordinario que fije el Banco de México, se destinará conforme a las reglas generales que emita dicha Institución, a los siguientes pagos prioritarios al exterior, en el orden que se indica.

- I.- Compromisos por las operaciones celebradas por las dependencias de la Administración Pública Federal;
- II.- Compromisos de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, en el orden que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

- III.- Cuotas del Gobierno Mexicano a organismos Internacionales y para pagar el personal del servicio exterior mexicano;
- IV.- Compromisos de las instituciones de crédito y organizaciones -- auxiliares, incluyendo asegurados y afianzadoras;
- V.- Compromisos que deriven de importaciones autorizadas de alimentos de consumo popular y de más bienes básicos, así como bienes intermedios o de capital para bienes básicos;
- VI.- Compromisos que deriven de la importación de bienes de capital e intermedios, para el funcionamiento de la planta industrial existente en el país, que se ajuste a los objetivos, prioridades y metas señaladas en los planes nacionales de desarrollo económico y social, el industrial, el agropecuario y forestal, el agroindustrial, el de comunicaciones y transporte, y el turismo, así como el Programa de Energía;
- VII.- Compromisos que deriven de la importación de equipos y bienes de capital e intermedios, que se requieran para la expansión industrial y económica del país conforme a los objetivos, prioridades y metas a que hace referencia la fracción anterior;
- VIII.- Compromisos de las empresas privadas o sociales contraídos con entidades financieras del exterior, con anterioridad a la fecha que entre en vigor este decreto;
- IX.- Compromisos que se consideren necesarios en las franjas fronterizas y zonas o perímetros libres;
- X.- Regalías y compromisos con el exterior de empresas nacionales con inversión extranjera o empresas extranjeras que operen en el país, hasta por los montos que determine la Comisión Nacional de Inver-

siones Extranjeras, conforme a las reglas generales que al efecto emita;

- XI.- Gastos de viaje de personas físicas que por razones de negocio, trabajo o salud tengan que ir al extranjero; y
- XII.- Gastos de viaje de personas físicas que con finalidades turísticas o recreativas deseen salir al extranjero.

ARTICULO NOVENO.- Las personas físicas o morales, para poder adquirir divisas al tipo de cambio preferencial o especial, en los términos -- del artículo anterior, deberán cumplir con las reglas que al efecto -- expidan conjuntamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y -- el Banco de México.

ARTICULO DECIMO.- Las dependencias y entidades de la Administración -- Pública Federal, así como las instituciones de crédito y organizacio- -- nes auxiliares, incluyendo instituciones de seguros y fianzas, con -- concesión del Gobierno Federal, se deberán abstener de comprar y ven- -- der moneda extranjera o divisas, debiendo transferir las que posean -- o lleguen a poseer, independientemente de donde provengan o del acto- -- que les dió origen, al Banco de México quien, en todo caso y a su so- -- licitud, hará los pagos con divisas en el exterior, para hacer frente -- a los compromisos en moneda extranjera que fuera del país hubieren -- contraído, en el orden de prioridad que corresponda.

Los depósitos a que se refiere este artículo deberán hacerse precisa- -- mente el día en que se reciban las divisas o moneda extranjera.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Los prestadores de servicio turísticos, las -- empresas o entidades sujetas a la Ley de Vías Generales de Comunica -- ción, las casas de cambio autorizadas por autoridad competente, las --

empresas concesionarias o permisionarias que por sus actividades normales realicen operaciones con extranjeros, así como las empresas -- que legalmente operen en franjas fronterizas y en perímetros o zonas libres, en su caso, podrán recibir o captar moneda extranjera o divisas al tipo de cambio ordinario que fije el Banco de México, debiendo de inmediato depositarlas en dicha entidad o en las oficinas, sucursales o agencias del sistema nacional crediticio, conforme a las reglas generales que el citado Banco expída.

En ningún caso, las personas físicas o morales podrán vender divisas o moneda extranjera.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Las sucursales, agencias u oficinas del -- Banco de México, o en su defecto, las instituciones de crédito, que operen en las franjas fronterizas, podrán abrir cuentas especiales - en moneda extranjera para las empresas maquiladoras de dichas franjas o zonas, que estén registradas en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, para que todos sus ingresos, en forma trimestral, se depositen en dicha cuenta, contra la cual girarán el pago de sus salarios, gastos y costos, haciendo la conversión a moneda nacional - al tipo de cambio ordinario que fije el Banco de México, pudiendo girar en moneda extranjera, el pago en el exterior de la utilidad del inversionista.

ARTICULO DECIMOTERCERO.- Los residentes de las franjas fronterizas y de las zonas y perímetros libres del país, que acrediten su necesidad, tendrán derecho a adquirir una cuota mensual de divisas por persona, previa identificación con su cédula del registro federal de contribuyentes, comprobación de residencia del solicitante e inscripción - en el registro correspondiente que lleve la institución de crédito - respectiva, quien actuará a nombre y por cuenta del Banco de México.

ARTICULO DECIMOCUARTO.- Las personas que residan en territorio nacional, y que por cualquier motivo deseen o tengan necesidad de viajar al extranjero, podrán comprar el monto máximo de divisas en un año y por persona que se détermine a través de reglas generales por el Banco de México. En todo caso, la venta de divisas se hará al tipo de cambio ordinario.

ARTICULO DECIMOQUINTO.- Para la debida coordinación de acciones en la esfera de su competencia y para el cabal cumplimiento de este Decreto, de la congruencia en las reglas generales que se deben emitir y para facilitar la elaboración de presupuesto de divisas, se crea una Comisión Intersecretarial, integrada por los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien la presidirá, de la Secretaría de Programación y Presupuesto, de la Secretaría de Relaciones Exteriores, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, de la Secretaría de Comercio, de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y de la Secretaría de Turismo.

ARTICULO DECIMOSEXTO.- Las dependencias coordinadoras de sector instruirán a los organos de decisión y administración de las entidades agrupadas dentro de su sector, para que adopten las medidas necesarias para que se cumpla debidamente lo dispuesto en este Decreto y vigilarán, en la esfera de su competencia, de su estricta observancia.

ARTICULO DECIMOSEPTIMO.- Cualquier persona física o moral, que reciba divisas por cuenta y orden del Banco de México, y no las entregue ese día o el día hábil siguiente, deberá cubrir los intereses moratorios y las indemnizaciones por los daños y perjuicios que su actua -

ción cause, independientemente de la clausura, revocación del permiso o concesión o de la sanción que le corresponda conforme a derecho.

ARTICULO DECIMOCTAVO.- Los registros y las autorizaciones a que se refiere este Decreto, serán revocados cuando el beneficiario incurra en falsedades u omisiones, haga un uso indebido de las correspondientes constancias o autorizaciones, o cometa cualquier otra violación a lo dispuesto en el presente Decreto.

REGLAS GENERALES PARA EL CONTROL DE CAMBIOS

PRIMERA.- Los tipos de cambio de divisas aplicables en la República Mexicana, serán los siguientes:

I.- Ordinario: 70.00 pesos mexicanos por dólar de los E.U.A.

II.- Preferencial: 50.00 pesos mexicanos por dólar de los E.U.A.

El Banco de México podrá determinar tipos de cambio especiales, conforme a las necesidades del país.

SEGUNDA.- El tipo de cambio preferencial se aplicará en los siguientes casos prioritarios:

I.- Compromisos derivados de las operaciones financieras celebradas con entidades financieras del exterior por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como compromisos concertados en moneda extranjera por dichas dependencias y entidades con instituciones de crédito del país;

II.- Compromisos derivados de las operaciones financieras celebradas con entidades financieras del exterior por las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, incluyendo asegu-

radoras y afianzadoras;

III.- Compromisos que deriven de importaciones autorizadas por la Secretaría de Comercio, de:

- a) alimentos de consumo popular y demás bienes básicos;
- b) bienes intermedios o de capital para bienes básicos;
- c) bienes de capital e intermedios, para el funcionamiento de la planta industrial existente en el país;
- d) equipo y bienes de capital e intermedios, que se requieran para la expansión industrial y económica del país;

IV.- Compromisos contraídos con anterioridad al 1o. de septiembre de 1982, pactados en moneda extranjera por empresas privadas o sociales, con instituciones de crédito del país, y con entidades financieras del exterior, previo registro para los pagos al exterior, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y

V.- Los demás que determine el Banco de México.

TERCERA.- Se exceptúan del tipo de cambio preferencial a que se refiera la regla anterior, y por lo tanto se manejarán al tipo de cambio ordinario, los pagos destinados a cubrir créditos denominados en moneda extranjera a favor de instituciones de crédito y a cargo de empresas establecidas en México, que actúen con el carácter de intermediario financiero (arrendadoras financieras, tarjetas de crédito Internacionales, etc.), así como las ventas de moneda extranjera que se hagan a esas empresas para que liquiden créditos a su cargo y a favor de entidades financieras del exterior.

Cuando una empresa privada o social tenga adeudos en moneda extran-

jera a favor de instituciones de crédito mexicanas y, a su vez, tenga depósitos denominados en moneda extranjera en la propia institución -acreditante, se aplicará al pago de tales adeudos el tipo de cambio -ordinario. En caso de que el importe de los depósitos de que se trata sea inferior al importe de los créditos a cargo de la empresa, la diferencia podrá ser cubierta al tipo de cambio preferencial.

CUARTA.- El tipo de cambio ordinario será aplicable en todos los ca -sos no comprendidos en la regla segunda. Se consideran prioritarias, conforme al Decreto que establece el control generalizado de cambios, las ventas para:

- I.- Compromisos derivados de las operaciones distintas a las señaladas en la Regla Segunda, por dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- II.- Cuotas del gobierno Mexicano a organismos internacionales y para pagar el personal del Servicio Exterior Mexicano;
- III.- Compromisos derivados de operaciones distintas a las señaladas en la Regla Segunda, por instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, incluyendo aseguradoras y afianzadoras;
- IV.- Compromisos que se consideren necesarios en las franjas fronterizas y zonas libres;
- V.- Regalías y compromisos en el exterior de empresas nacionales -con inversión extranjera o empresas extranjeras que operen en el país, hasta por los montos que determine la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, conforme a las reglas generales que al efecto emita;
- VI.- Gastos de viaje de personas físicas, por razones de:

- a) Negocios;
- b) Trabajo o estudio;
- c) Salud;
- d) Recreación o turismo.

QUINTA.- El tipo de cambio ordinario se utilizará para calcular la equivalencia en moneda nacional, para la restitución de los depósitos bancarios denominados en moneda extranjera.

El tipo de cambio ordinario a que se refiere el párrafo anterior se aplicará en todos los depósitos efectuados en instituciones de crédito del país, que estén regidas por la legislación mexicana, respecto de obligaciones de pago que deban ser cumplidas en la República Mexicana, independientemente de la nacionalidad y residencia del depositante o inversionista.

SEXTA.- Las instituciones de crédito del país no recibirán depósitos para abonos en cuentas de ahorro, de cheques, retirables en días prestablecidos o a plazo, ni otorgarán créditos de cualquier tipo, denominados en moneda extranjera.

Al vencimiento de los depósitos bancarios a plazo denominados en moneda extranjera, si el depositante opta por mantener sus depósitos, la nueva operación deberá efectuarse y denominarse en moneda nacional.

Los créditos otorgados por las instituciones de crédito, denominados en divisas o moneda extranjera, no deberán renovarse en moneda extranjera, con excepción de aquellos casos cuyo pago se pacte en el exterior.

SEPTIMA.- Todas las operaciones con divisas hacia el exterior deberán

llevarse a cabo por conducto del Banco de México o por cualquier institución de crédito del país, la cual actuará por cuenta y orden del citado Banco.

Ninguna operación de divisas con el exterior se deberá efectuar fuera de este conducto, salvo los casos de excepción que se establecen en estas reglas.

OCTAVA.- La venta de divisas al tipo de cambio preferencial u ordinario, y en su caso, especial, de acuerdo a las prioridades que se señalan en el Decreto que establece el control generalizado de cambios, se condicionan a la disponibilidad de divisas suficientes en el Banco de México y al presupuesto de divisas que periódicamente se elabora al efecto.

METODOLOGIA UTILIZADA

Como ya se ha mencionado el presente trabajo tiene como finalidad el señalar las distintas fases del proceso administrativo que pueden ser aplicables dentro de una sucursal Bancaria siendo el objetivo principal, determinar si es o no relevante en la citada sucursal el uso de las fases de dicho proceso. Primeramente se delinearon una serie de definiciones las que a mi gusto creo que comprenden en una forma sintetizada las principales características del proceso administrativo.

En segunda instancia se subrayan las etapas del proceso así como sus dos grandes etapas que son la mecánica y la dinámica, para con esto mencionar las diferentes clasificaciones que existen así como la que se adopta para el presente trabajo.

Se identifican técnicas para la adecuada aplicación del proceso, se identifican plenamente las áreas funcionales aplicables al tipo de negocio que nos ocupa.

Dentro de la investigación de campo se emplearon técnicas de apoyo a la investigación bibliográfica, tales fueron; entrevistas directas con los diversos funcionarios que laboran en la Institución. El objeto principal de esta técnica fue el recopilar una fuente de datos que permitiera conocer a grandes rasgos de mecánica de las sucursales así como si existía la aplicación del proceso en las mismas.

Los datos recopilados se agruparon de acuerdo a los volúmenes de clientes que manejaba cada sucursal para poder así identificar en que escala se aplicaba el proceso administrativo, ya que una sucursal con un volumen de clientes pequeño, no se aplica al proceso en todas sus fases.

Se procede a la explicación e interpretación de la investigación referida, para llegar así a una conclusión, que en una forma concreta y corta detalla las observaciones, que juzgué pertinentes.

B I B L I O G R A F I A

APPLEEY LAWRENCE

ADMINISTRACION EN ACCION

Editorial Reverté, S. A.
México, 1961

Division de sistemas

Del Departamento del Tesoro de los
E. U. A., sus temas y procedimien-
tos
Washington, 1963

GUZMAN VALDIVIA ISAAC

LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA

Editorial Jus
México, 1971

REFLEXIONES SOBRE LA ADMINISTRACION

Editorial Reverté, S. A.
México, 1971

PIGORS PAUL Y MYERS CHARLES

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Editorial Continental
México 1974

PANIAGUA ADUANA ANDRES
RIOS SZALAY ADALBERTO

ORIGENES Y PRESPECTIVAS DE LA ADMI-
NISTRACION

Editorial Trillas
México, 1977

REYES PONCE AGUSTIN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS "TEORIA-
Y PRACTICA"

Primera y segunda parte Editorial -
Limusa Willey, S. A.
Decimoprimer reimpresion
México, 1976

TERRY GEORGE

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Editorial Continental, S. A.
México, 1968

URWICK LYNDALL

LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Editorial Herrero Hermanos
México, 1960

BANCOMER, S. A.

GUJA DE SERVICIOS BANCARIOS

México, 1977

REVISTA BANCOMER, S. A.

PRINCIPALES SERVICIOS DE LA BANCA -
DE DEPOSITO 1966