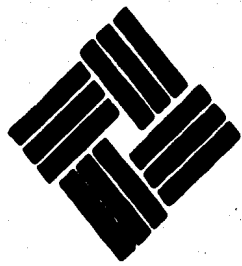


88/202

9
22



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Estudios incorporados

a la Universidad Nacional Autónoma de México

UN NUEVO CONCEPTO DE LA FUNCION DE ORGANIZACION: DESCENTRALIZACION POR AREA CUPULA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

EDUARDO ALBERTO GALVEZ PEREZ ARAGON

México, D.F.,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE.

	PAGINA
PROLOGO	VII
INTRODUCCION	X
CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.	
1.1 Objetivos.	2
1.1.1 Objetivo General.	2
1.1.2 Objetivos Especificos.	2
1.2 Planteo del Problema.	3
1.3 Diseño de la Hipótesis.	3
1.3.1 Hipótesis General.	3
1.3.2 Hipótesis Especifica.	4
1.4 Identificación de Variables.	4
1.4.1 Variable Dependiente.	4
1.4.2 Variable Independiente.	4
1.5 Diseño de la Prueba.	5
1.5.1 Investigación Documental.	5
1.5.2 Investigación de Campo.	5
1.5.2.1 Delimitación del Universo.	6
1.5.2.2 Diseño de la Muestra.	6

1.5.2.3	Tamaño de la Prueba.	6
1.5.2.4	Instrumento de Prueba.	7
1.5.2.5	Cuestionario.	8
1.5.2.6	Justificación del Cuestionario.	15
1.5.2.7	Tabulación.	15

CAPITULO II. DESARROLLO BANCARIO EN MEXICO.

2.1	Concepto de Banca y Crédito.	18
2.2	Antecedentes.	19
2.3	Banco de México.	22
2.4	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	23
2.5	Multibanca.	24
2.6	La Banca Nacionalizada.	26

CAPITULO III. CONCEPTO DE ORGANIZACION.

3.1	Definiciones.	28
3.2	La organización como una estructura.	31
3.3	Formas Básicas de Organización.	33
3.3.1	Organización Lineal o Militar.	34

3.3.1.1	Organización funcional.	36
3.3.1.2	Organización lineal staff.	37
3.3.1.3	Organización por comités.	39

**CAPITULO IV. LA FUNCION DE ORGANIZACION DENTRO DE
LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.**

4.1	Alcance y Conceptos del Area de Organización.	45
4.1.1	Objetivo General de Organización.	46
4.1.2	Funciones.	46
4.2	Direcciones Ejecutivas Regionales.	48
4.2.1	Funciones.	49

CAPITULO V. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

5.1	Definición.	52
5.2	Evolución Histórica.	53
5.3	Grado razonable de descentralización	56
5.4	Ventajas y desventajas de la Centralización y Descentralización.	58
5.4.1	Ventajas de la Centralización.	58
5.4.1.1	Desventajas de la Centralización.	59

5.4.2 Ventajas de la Descentralización.	61
5.4.2.1 Desventajas de la Descentralización.	62

CAPITULO VI. AREA CUPULA.

6.1 Definición.	65
6.1.1 Objetivo General.	66
6.2 Funciones.	67
6.3 Unidades Descentralizadas de Organización en las Direcciones Ejecutivas Regionales.	70
6.3.1 Explicación.	71
6.4 Organigrama.	73
6.5 Descripción.	74
6.5.1 Planeación Organizacional.	74
6.5.1.1 Ingeniería Organizacional.	74
6.5.1.2 Evaluación Organizacional.	75
6.5.1.3 Optimización Organizacional	75
6.5.2 Desarrollo.	75
6.5.2.1 Coordinación.	76
6.5.2.2 Investigación Administrativa.	76
6.5.2.3 Asesoría.	76
6.6 Unidades Descentralizadas de Organización.	77
6.6.1 Concepto.	77
6.6.1.1 Objetivo.	77

6.6.2	Funciones.	77
6.6.2.1	Organigrama.	79
6.6.2.2	Descripción.	80
6.6.2.2.1	Director Regional de Organización.	80
6.6.2.2.2	Proyectos Regionales.	80
6.6.2.2.3	Implantación.	80
6.6.3	Diagrama de la Estructura Cúpula.	81
6.6.3.1	Explicación.	82
CAPITULO VII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.		84
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.		
8.1	Comparación entre resultados y objetivos planteados.	127
8.2	Comparación entre resultados e hipótesis planteadas.	128
8.3	Conclusiones.	129
8.4	Recomendaciones.	134
BIBLIOGRAFIA.		135

PROLOGO

PROLOGO.

Esta obra surge con miras a satisfacer inquietudes personales sobre el Área de Organización; así como de sus funciones dentro de una Sociedad Nacional de Crédito.

La Organización como función y como parte integral del proceso administrativo, es parte fundamental de toda empresa, ya que sin ésta no se puede hablar de una correcta Administración; es por esto que el estudio de la Organización merece un capítulo aparte en cada una de las empresas dependiendo del sector al que pertenezca.

Se presenta a la Descentralización como una alternativa para mejorar la función de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito; debido a que su crecimiento sorpresivo e inesperado en su estructura, ocasionado por la necesidad de fusionar a otros bancos integrando un nuevo sistema bancario de acuerdo a las disposiciones emitidas por el Gobierno Federal.

Al Descentralizar se siguen los lineamientos dictados por el ciudadano Presidente Lic. Miguel de La Madrid Hurtado, de lograr una Descentralización de los Organismos Públicos de

la ciudad de México, al interior de la República, para lograr el crecimiento económico en todas las regiones de la Nación, así como una agilización de las funciones de las instituciones gubernamentales al servicio del pueblo mexicano, como lo son ahora las Sociedades Nacionales de Crédito.

Agradezco al Lic. Manuel Ibarra por su paciencia, dedicación y asesoría para la realización de este Seminario de Investigación. Asimismo y por este conducto al Lic. José Nemesio Belgado por su apoyo en la elaboración del mismo.

Igualmente agradezco a todo el personal de las Areas de Organización de las Instituciones visitadas por su gran colaboración y cooperación para la realización de este estudio.

Especialmente al Lic. Alfonso Rondón Maus por su gran apoyo y asesoría.

INTRODUCCION.

La finalidad del presente trabajo, es presentar un estudio sobre el Area de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito, en el cual se ofrece una alternativa para lograr la eficiencia de dicha Area a través de la Descentralización. Dicha alternativa se logra con la creación del Area Cápula dentro de la función de Organización, siendo el Area Cápula una Area coordinadora de dicha función.

El primer capítulo plantea los objetivos y finalidades del presente trabajo de acuerdo a los lineamientos elaborados por la Universidad para dicho fin.

El segundo capítulo presenta la evolución histórica de la Banca de México haciendo una descripción de sus antecedentes y su desarrollo desde la fundación del primer Banco en 1774, pasando por la Nacionalización de la Banca en 1902, hasta la actualidad.

El tercer capítulo abarca los aspectos generales de Organización, así como las formas básicas de Organización que son: lineal staff, por comités y militar.

En el cuarto capítulo se contempla a la función de

Organización dentro de las Sociedades Nacionales de Crédito y se describen a las Direcciones Ejecutivas Regionales que son parte fundamental del concepto de Area Cápula.

El quinto capítulo describe las dos formas de estructuración que pueden implementarse en una empresa: la descentralización y la centralización haciendo un estudio comparativo de sus ventajas y desventajas, enfocando a las Sociedades Nacionales de Crédito.

Por último el sexto capítulo consiste en la alternativa presentada como resultado de este Seminario de Investigación en el cual se propone el Area Cápula como la respuesta al logro de una eficientización de la función de Organización en una Sociedad Nacional de Crédito conjuntamente con la creación de las Unidades Descentralizadas de Organización en las Direcciones Ejecutivas Regionales.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I
PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

1.1. OBJETIVOS.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL.

Presentar una alternativa de organización, para la función de Organización en una Sociedad Nacional de Crédito.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- **Diagnosticar el sentir del personal de organización sobre la estructura actual.**
- **Conocer las ventajas y desventajas de la estructura actual.**
- **Detectar la opinión del personal.**
- **Conocer las ventajas y desventajas de la estructura propuesta.**
- **Lograr con la estructura propuesta agilizar la toma de decisiones en forma regional.**
- **Lograr con la estructura propuesta delimitar las Responsabilidades en las funciones de Organización.**

- Lograr que la estructura propuesta garantice el crecimiento institucional con unidad de propósitos e imagen.
- Lograr con la estructura propuesta un mejor conocimiento de las actividades de las Regiones en materia de Organización.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

Cuál es el sentir del personal de Organización sobre la estructura Centralizada actual y cuál es su opinión respecto a una estructura Descentralizada para desarrollar las Funciones de Organización en una Sociedad Nacional de Crédito en la República Mexicana en 1985?

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS.

1.3.1 HIPOTESIS GENERAL.

La Descentralización de la Función de Organización por medio de un Área Cúpula, ofrece mayores ventajas a la Dirección de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito que cuente con una estructura Centralizada.

1.3.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS.

- La Descentralización agiliza la toma de decisiones a nivel regional.
- La Descentralización crea una división del trabajo de acuerdo a las necesidades de cada región.
- El Descentralizar ofrece un mayor conocimiento sobre las necesidades de cada región.
- La Descentralización ofrece una visualización integral a nivel nacional.
- La Descentralización fomenta el desarrollo del personal de las Direcciones Ejecutivas Regionales.
- Mediante la Descentralización se logra el cumplimiento de los objetivos Institucionales en las Direcciones Ejecutivas Regionales.

1.4 IDENTIFICACION DE VARIABLES.

1.4.1 VARIABLE DEPENDIENTE.

Ofrecer mayores ventajas a la Dirección de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito que cuente con una

estructura Centralizada.

1.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.

Descentralizar la función de Organización por medio de un Area Cópula.

1.5 DISEÑO DE LA PRUEBA.

1.5.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Las fuentes de información a que se acudió fueron las bibliotecas de:

Universidad Anáhuac.

Universidad Iberoamericana.

Facultad de Contaduría y Administración de la
Universidad Nacional Autónoma de México.

Universidad Intercontinental.

1.5.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Se realizó a través de entrevistas y cuestionarios a

directores del área de organización de Sociedades Nacionales de Crédito, así como a colaboradores de las mismas.

1.5.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

El universo que sirvió de fundamento para la presente investigación se encuentra formado por las Sociedades Nacionales de Crédito de la República Mexicana.

1.5.2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

Al realizar la investigación para fines prácticos fue preciso escoger un grupo del universo que fuera representativo y poseyera las características del mismo.

1.5.2.3. TAMAÑO DE LA PRUEBA

El tamaño de la muestra se delimitó en base a las Sociedades Nacionales de Crédito, que contengan una organización

centralizada y que cuenten con Direcciones Ejecutivas Regionales como:

BANAMEX.

BANCOMER.

SERFIN.

SOMEX.

COMERMEX.

INTERNACIONAL.

BANCO DEL ATLANTICO.

B.C.H.

BANPAIS.

CREMI.

1.5.2.4. INSTRUMENTO DE PRUEBA.

Para realizar la encuesta y por medio de ella comprobar o invalidar las hipótesis planteadas tratando de alcanzar con ello los objetivos de la investigación, se elaboró un cuestionario que permite conocer la opinión de los entrevistados acerca del tema a investigar.

Esta información es obtenida a través de un cuestionario que

recopila la información para la investigación a realizarse.

1.3.2.5 CUESTIONARIO.

UNIVERSIDAD ANAHUAC.
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.
LOMAS ANAHUAC, ESTADO DE MEXICO.
TEL: 5-89-22-00

El presente cuestionario pretende obtener información referente al Area de Organización en una Sociedad Nacional de Crédito.

DATOS GENERALES.

NOMBRE DE LA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO:

DOMICILIO:

TELEFONO:

DATOS DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE:

PUESTO:

INFORMACION DE LA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO:

CAPITAL SOCIAL:

(1) Con qué tipo de Administración se realiza la función de Organización en la institución?

Centralizada () Descentralizada () Por qué?

(2) Considera Ud. apropiada la forma de administración en su institución con respecto a la función de Organización?

Si () No () Por qué?

(3) Considera Ud. que con el tipo de Administración funcional de Organización que se lleva, existe una delimitación de actividades, alcance y facultades?

Si () No () Por qué?

(4) Cómo mide Ud. la eficiencia de la Administración del Área de Organización?

OBJETIVOS ()

TIEMPO ()

RESULTADOS ()

OTRO ()

(5) Cuenta la institución con Direcciones Ejecutivas Regionales ?

Si () No () Cuántas? () Por qué?

(6) Considera Ud. que se está cumpliendo con la función de Organización adecuadamente en las Direcciones Ejecutivas Regionales según los objetivos o planes institucionales?

Si () No () Por qué?

(7) Considera Ud. que existen problemas de coordinación con las Direcciones Ejecutivas Regionales para ejercer la función de Organización a nivel corporativo en cuanto a:

	SI	No
COMUNICACION	()	()
AUTORIDAD	()	()
RESPONSABILIDAD	()	()
ARTICULACION DE TRABAJO	()	()
IMPLANTACION	()	()
CUMPLIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	()	()

(8) Considera Ud. que el contar con Unidades Descentralizadas de Organización dentro de las Direcciones Ejecutivas Regionales le reportarían alguna utilidad a la Dirección de Organización?

SI () No () Cuáles?

(9) Si contestó Ud. NO a la pregunta anterior, diga el por qué?

(10) Qué beneficios cree Ud. que le reportarían el tener dentro de la Dirección de Organización una Unidad Coordinadora a nivel nacional?

(11) Qué ventajas le proporciona a Ud. la Centralización de la función de Organización?

PODER Y PRESTIGIO	()
UNIFORMIDAD	()
CONTROL	()
COSTOS REDUCIDOS	()
DESARROLLO DE LA ALTA GERENCIA	()
OTRA	()

(12) Qué desventajas considera Ud. que existen en la Centralización de la función de Organización?

SATURACION DE CARGAS DE TRABAJO	()
DEMORA EN LA TOMA DE DECISIONES	()
BUROCRATIZACION DEL PERSONAL	()
DESALIENTA EL DESARROLLO DEL PERSONAL	()
MIOPIA REGIONAL	()

RETARDOS Y POSTERGACION DE LABORES ()
 OTRA ()

(13) Qué ventajas le proporciona a Ud. la
 Descentralización de la función de Organización?

AGILIZACION EN LA TOMA DE DECISIONES ()
 CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LA REGION ()
 DIVISION DE TRABAJO ()
 VISUALIZACION INTEGRAL ()
 FOMENTA EL DESARROLLO DEL PERSONAL ()
 OTRA ()

(14) Qué desventajas considera Ud. que implica la
 Descentralización de funciones?

MAYOR CONTROL ()
 INVERSION ()
 OTRA ()

(15) Considera Ud. que la Descentralización

coadyuva a la eficientización de la función de Organización?

Si () No () Por qué?

(16) Qué tipo de Administración de la función de Organización considera Ud. más adecuada para el logro de los objetivos de su institución?

Centralizada () Descentralizada () Por qué?

(17) Si eligió Ud. la Descentralización, considera Ud. que la mejor alternativa para su funcionamiento es a través de una Área Coordinadora a nivel nacional?

Si () No () Por qué?

(18) Considera Ud. que el desarrollo de la función de Organización a través de una Área Coordinadora con Unidades Descentralizadas en sus Direcciones Ejecutivas

Regionales, fomenta el logro de objetivos de carácter corporativo así como a nivel Regional ?

Si ()

No ()

Por qué?

1.5.2.6 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

Para efectuar la encuesta y con los resultados obtenidos de ella, comprobar o invalidar las Hipótesis planteadas, persiguiendo con ello los objetivos de la investigación, se desarrolló un cuestionario para completar y reforzar la investigación documental.

1.5.2.7 TABULACION.

El cuestionario utilizado como instrumento de prueba, consta de preguntas de elección múltiple que son las que ofrecen al encuestado un número específico de alternativas, en las que

se elige una o más y de preguntas dicotómicas, que son aquellas que sólo ofrecen 2 alternativas a elegir.

La tabulación no tuvo complicación alguna, se sumaron las respuestas y se procedió a la obtención de un porcentaje sobre el total de los cuestionarios realizados.

CAPITULO II

DESARROLLO BANCARIO EN MEXICO

CAPITULO II
DESARROLLO BANCARIO EN MEXICO.

2.1 CONCEPTO DE BANCA Y CREDITO.

La propia Ley Bancaria previene que debe entenderse por el ejercicio de la Banca y del Crédito, en los siguientes términos: "Se reputará como ejercicio de la Banca y del Crédito, la realización, de actos de intermediación habitual en mercados financieros, mediante los cuales quienes efectúen, obtengan recursos del público destinados a su colocación lucrativa, ya sea por cuenta propia o ajena". (1)

"La Banca es una institución de crédito que sirve de intermediaria entre las personas que en forma permanente y ocasional tienen capitales ociosos y aquellas que lo soliciten para canalizarlo hacia fines productivos". (2)

(1) Art. 146 L.G.I.C.O.A.

(2) Hernández Flores Daniel. Evaluación de la Banca en México 1979. P. 25

La Banca es por decirlo así, lo que el oxígeno para la combustión, no produce, pero facilita la obtención de los productos, más que una Industria positiva es el vínculo necesario a todas ellas.

La Banca es a los negocios lo que los transportes a los productos del suelo y a las industrias que viven en un país.

Si los transportes facilitan la salida de los productos y hacen que se dispersen por todos los mercados donde puedan ser consumidos; la Banca hace que la riqueza natural de un país no quede improductiva por falta de capitales necesarios para su explotación, y de una región muerta, a pesar de las riquezas naturales de su suelo, hace que se convierta en una fuente de riquezas, si hay hombres inteligentes y decididos que se encuentren en disposición de explotarla.

2.2. ANTECEDENTES.

Los primeros vestigios concretos de organización bancaria en México se remontan al siglo XVIII.

El primero en su género fue creado en el año de 1774 por Don Pedro Romero de Terreros, rico minero cuya aportación fue de \$ 300,000.00. Se le denominó Monte de Piedad de Animas, en el año de 1794 con capital de \$ 5'000,000.00. Por la forma de otorgar créditos sin estudiar sus sujetos de créditos y por haber financiado cuando se requería a la Corte Real, fue liquidado poco después de la Independencia.

El Banco de Avío para fomento de la Industria, fue la primera institución financiera que se fundó después de la Independencia, en el año de 1830, con un capital de \$ 1'000,000.00, cuyo objeto principal era el de fomentar la Industria Nacional, siendo liquidado en 1842.

En 1864, siendo Emperador Maximiliano, se fundó el Banco de Londres y México y Sudamérica con capital Británico. Este fue el primer banco privado establecido en México con un capital de \$ 1'500,000.00, mismo que con el tiempo se mexicanizó.

Con capitales franco españoles y formándose como sucursal del "Banco Franco-Egipcio", nace en 1881 el "Banco Nacional Mexicano", al cual se le concedieron muchas ventajas, entre otras, emisión de billetes; aceptación de éstos como moneda corriente en las oficinas federales ubicadas donde

existiesen sucursales del Banco, se le exoneró de varios impuestos y se convino en que el Gobierno mantendría en el Banco una cuenta corriente con derecho a un sobregiro mensual. Este contrato señala una nueva etapa en nuestra política crediticia, significa la franca intervención del gobierno como árbitro y regulador del comercio de bancos, ya que vino a fijar las bases estructurales de nuestro sistema bancario.

En 1882 se fundó el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, el cual se autoconcedió la facultad de emitir billetes representando al capital español que fue dejado fuera en la creación del "Banco Nacional Mexicano".

La actividad económica del país, sufrió una contracción en 1894, debido a la terminación de los trabajos ferroviarios y a la repercusión de la crisis mundial que en ese tiempo prevalecía, lo que creó la necesidad del Gobierno de obtener fuertes financiamientos, impulsando la fusión del Banco Nacional con el Banco Mercantil, dando lugar al nacimiento del "Banco Nacional de México", al que otorgaron importantes concesiones, entre las cuales se encontraba de hecho la emisión limitándola consecuentemente a los demás Bancos.

Una vez que la Secretaría de Hacienda liquidó sus problemas

de deuda pública y no estando necesitada del financiamiento del Banco Nacional, negoció con éste la supresión de sus privilegios con el fin de promulgar la "Ley General de Instituciones de Crédito" que entró en vigor en 1897. Con esto, se fijaron normas para el establecimiento de bancos comerciales y dentro de lo bueno que enmarcaba esta Ley fue la clasificación de las Instituciones de Crédito, estableciendo los bancos comerciales hipotecario y refaccionarios, tratando de acuerdo a las funciones específicas de cada uno, el principio de separación de operaciones a corto y largo plazo.

El paso más importante se dió en el año de 1925 en la creación del Banco de México, S.A., previamente señalado en la Constitución de 1917. Sin embargo, entró plenamente en función hasta el año de 1935 cuando pudo ejercer por completo su influencia en el sistema monetario nacional y en el completo monopolio de la emisión de billetes, llevar a la práctica los controles hacia la Banca Comercial.

2.3. BANCO DE MEXICO.

Puede decirse que el Banco de México, S.A., es el eje del

Sistema Bancario Mexicano y sus funciones son de vital importancia para el desarrollo de la economía en general del País, siendo las más significativas las siguientes:

I.- Regular la emisión y circulación de la moneda y del crédito, como los cambios sobre el exterior.

II.- Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito interno y externo y en la emisión de empréstitos públicos, así como prestarle servicio de Tesorería.

III.- Fungir como banco de reserva respecto de las instituciones de crédito y auxiliares, a las cuales proporciona además servicio de cámara de compensación.

IV.- Representar al Gobierno Federal en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y operar con estos organismos.

2.4. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

De acuerdo con lo previsto en el artículo 10. de la Ley

General de Crédito y Organizaciones Auxiliares, compete a la SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, la adopción de todas las medidas relativas tanto a la creación como al funcionamiento de las Instituciones Nacionales y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, además reglamentará e interpretará a efectos administrativos los preceptos de la Ley que se cita y en general para todo cuanto se refiere a las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

En la aplicación de la Ley, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y el Banco de México, S.A., cada uno en la esfera de su competencia, deberán procurar un desarrollo equilibrado del Sistema Bancario, y una competencia sana entre las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que lo integran.

2.5. MULTIBANCA.

En 1977 la Ley General de Instituciones de Crédito, hizo posible nuevas oportunidades competitivas, modificando las Leyes anteriores, autorizando la creación de las

multibancos, ofreciendo así, una gran gama de servicios bancarios y financieros, entre los cuales se incluían operaciones financieras, bursátiles, de aseguradoras, arrendamiento, factoring, bienes inmuebles y almacenadoras.

En esa misma década la internacionalización de la Banca Mexicana fue seriamente apoyada por el Gobierno, estableciéndose así las primeras agencias de Bancos Mexicanos en el extranjero, con el objeto de poder fundear sus operaciones en condiciones más competitivas, interviniendo así, más activamente en los mercados internacionales de dinero.

Durante 1962, la banca sufrió un cambio total. El 10. de septiembre de 1962 el Gobierno de México, con el objeto de manejar los recursos captados por la banca con criterios de interés general y diversificación social del crédito, a fin de que llegase a la mayor parte de la población productiva del país y que no se siguiese concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad, decidió hacerse cargo de la prestación integral del servicio público de la banca y del crédito, creando para ello un decreto en el que con esa fecha se estableció:

"LA NACIONALIZACION DE LA BANCA PRIVADA"

2.6. LA BANCA NACIONALIZADA.

Es el conjunto de Instituciones de Crédito anteriormente privadas, a quienes el Gobierno Federal había otorgado la concesión de realizar operaciones bancarias, y que a partir del 10. de septiembre de 1982 fueron expropiadas a favor del Gobierno.

La Banca Nacionalizada esta regida por la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, complementada, principalmente, por la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Su función es de carácter eminentemente social, ya que auspicia que los capitales ociosos generen productividad; de esta forma impulsa al comercio, la industria, la agricultura y la ganadería.

Los beneficios privados y colectivos, se reflejan tanto en la creación de nuevas fuentes de trabajo o en la ampliación de las ya existentes, así como en una mejor remuneración a la mano de obra y a los servicios profesionales.

CAPITULO III
CONCEPTO DE ORGANIZACION

CAPITULO III.
CONCEPTO DE ORGANIZACION.

3.1. DEFINICIONES.

Los estudiosos y precursores de la administración, definen la Organización en diversas formas, tomando en consideración los aspectos que ellos consideran más importantes.

En el presente trabajo daremos las definiciones de algunos autores:

George R. Terry, define esta etapa del proceso administrativo en la forma siguiente:

"Organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo, seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente". (3).

(3) TERRY GEORGE R. Principios de Administración, Ed. Continental, México 1974, P. 338.

El maestro Agustín Reyes Ponce, por su parte, propone la siguiente definición:

"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". (4).

Para Henry Fayol "Organizar una empresa es proveerle de todo lo que es útil para su funcionamiento, materias, herramientas, capital y personal". (Pueden hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social). (5).

Según H KOONTZ y C. O DONNELL. "La organización es un establecimiento de relaciones de autoridad, con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural tanto vertical como horizontal entre, los cargos a quienes se ha

(4) REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte Ed. Limusa, México 1974, P. 212.

(5) FAYOL HENRRY. Administración Industrial y General. Ed. Herrero Hnos. México 1966, P.

asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa". (6). Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en que se coordina el esfuerzo individual.

Para J.M. PFIFFNER y F. P. SHERWOOD. "Organización es, el patrón de formas que en grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara unas con otras y dedicadas a un complejo de labores, relacionándose unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido" (7).

Para ISAAC GUZMAN VALDIVIA. "Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la

 (6) H. KOONTZ y O DONNELL. Curso de Administración Moderna MC GRAW-HILL, México 1973, P.252.

(7) J.M. PFIFFNER y F.P. SHERWOOD. Organización Administrativa. Ed Herrero Hnos. México 1966, P.

propia empresa persigue (8).

Según KARL E. ETTINGER: " Organización son las relaciones ordenadas y establecidas con un fin común".(9).

3.2. LA ORGANIZACION COMO UNA ESTRUCTURA.

Una estructura, es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre si.

Una organización es la estructuración técnica de la 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 planos y objetivos señalados.

La organización se refiere a:

(8) GUZMAN VALDIVIA ISAAC.

(9) ETTINGER KARL E. Organización de Empresas. Ed. Herrero Hnos. México 1965 P.

Estructurar como deben ser las funciones, jerarquías y actividades.

Por idéntica razón, siempre se refiere a funciones niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente, ve al futuro, lejano o inmediato.

Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión, y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y los órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Cuando una empresa crece, su estructura crece vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas y, además, influye en los costos.

El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los

niveles inferiores. Son características del crecimiento vertical de organización las relaciones de superior a subalterno, es decir que aquél delega autoridad a éste, quien a su vez delega autoridad a otro, y así sucesivamente, hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

3.3. FORMAS BASICAS DE ORGANIZACION.

Para describir la estructura de una organización la manera simple de hacerlo es por medio de los organigramas ya que éstos nos muestran los puestos (quién hace qué), los principales canales de comunicación y de mando (quién reporta a quién), las principales unidades de organización y los niveles jerárquicos.

Han existido muchas maneras de representar los organigramas, se dice que la primera forma de graficarlo fue por medio de un árbol en el cual las raíces representaban la alta jerarquía, las divisiones de operación y servicio por medio de las ramas y los grupos mas pequeños se representaban por medio de hojas.

Las formas que han tenido mas aceptación es en la que se

utilizaron casilleros para representar los puestos, se utilizaba en forma horizontal de izquierdo a derecha y vertical apareciendo el casillero que representaba el puesto de mayor jerarquía del lado izquierdo (ver gráfica No. 1) o bien en la cúspide y en orden descendente los demás puestos.

También se representó por medio de círculos en el cual el puesto de mayor jerarquía era el centro y los siguientes círculos los puestos de menor nivel (ver gráfica No. 2).

Las formas más comunes que se conocen en la actualidad para representar gráficamente una estructura orgánica son:

3.3.1. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

Esta es una de las formas de organización más simple, la autoridad se ejerce en forma directa desde el nivel superior hasta el inmediato inferior, está perfectamente delineado y los subordinados sólo reportan a una persona, las líneas de autoridad corren verticalmente y hay absoluta independencia entre los ejecutivos del mismo nivel. (ver gráfica No. 3).

VENTAJAS:

1. Facilita el control, por consiguiente se mantiene la disciplina.
2. Por su sencillez es fácil de ser entendido por todos.
3. Evita fuga de responsabilidades.
4. Facilita la comunicación.
5. Es económico.

DESVENTAJAS:

1. El éxito depende básicamente de la capacidad de los Directores.
2. Por la falta de especialistas el Director necesita ser muy hábil para resolver cualquier tipo de problema que se le presente.
3. Falta de tiempo del Director para dedicarlo a la planeación.

4. Obstaculiza la expansión por falta de especialistas.
5. Las decisiones son dadas sin madurar por el exceso de trabajo de los Directores.

3.3.1.1. ORGANIZACION FUNCIONAL.

A esta forma también se le conoce como Organización de Taylor, ya que está basada en la teoría que dice "En una Organización deberá asignarse a cada individuo en menor número de tareas distintas", el principio de la especialización se aplique al máximo, la coordinación sólo compete al nivel jerárquico superior y no a los ejecutivos del segundo nivel. (ver gráfica No. 4).

VENTAJAS:

1. La autoridad es ejercida por cada especialista.
2. Los problemas son resueltos por cada especialista con plena autoridad y responsabilidad.

DESVENTAJAS:

1. Se invaden campos de autoridad o se obstrucciona la labor de otros jefes, los subordinados reciben órdenes de muchas personas lo que le quita tiempo.
2. La falta de suficientes niveles jerárquicos que dificultan su desarrollo.
3. Fugas de responsabilidad.
4. Quebrantamiento de disciplina.

3.3.1.2. ORGANIZACION LINEAL STAFF.

Esta es una forma que aprovecha las ventajas y evita las desventajas de los sistemas antes enunciados. Conserva la forma de transmitir la autoridad en forma lineal vertical, provee al ejecutivo de la asistencia de especialistas para asesorarlo en los problemas de su competencia.

Los asesores o especialistas no ejercen autoridad directa, sólo recomienda y el ejecutivo de línea es el que ordena y convierte los planes en acción.

VENTAJAS:

1. El ejecutivo tiene más tiempo para conocer los problemas en forma general y poder decidir sobre bases técnicas.
2. La planeación se realiza con base en estudios técnicos preparados por los asesores.
3. Los Gerentes dedican su tiempo a la coordinación y control de sus subordinados.

DESVENTAJAS:

1. Costo excesivo por los asesores.
2. El tiempo del Director se ve distraído con la coordinación de los asesores.
3. Se requiere un especial cuidado para evitar la invasión de terreno de autoridad.
4. Lentitud en la toma de decisiones que se reflejan en la dilación para que los planes se conviertan en acción.

3.3.1.3. ORGANIZACION POR COMITES.

Esta forma es poco usada, normalmente se utiliza para organizar los altos niveles, a los comités generalmente se les encarga la formulación de las políticas y los planes.

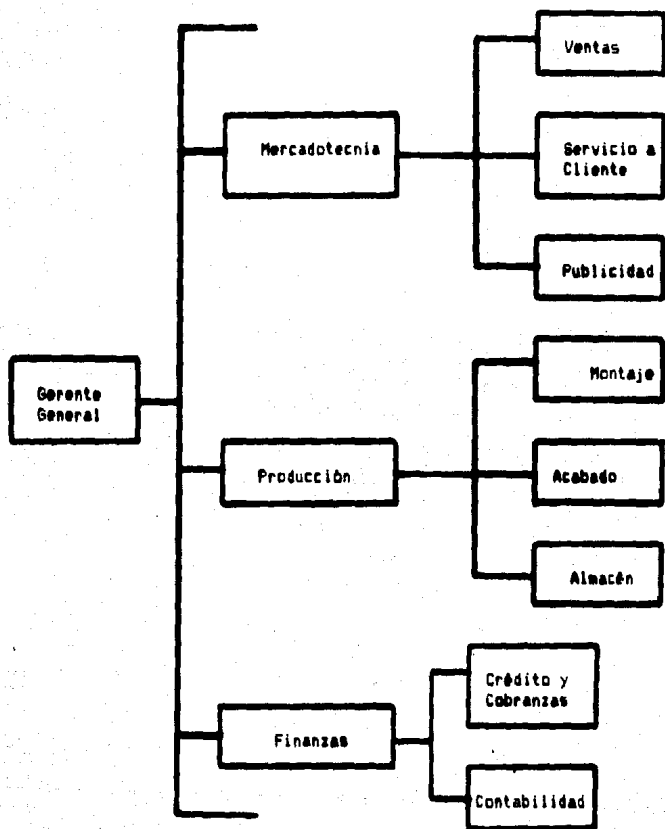
VENTAJAS:

1. Las políticas se discuten en un alto nivel y con amplio criterio no perdiendo de vista las necesidades de la Empresa en su conjunto.
2. Promueve la coordinación y cooperación de los integrantes del comité.

DESVENTAJAS:

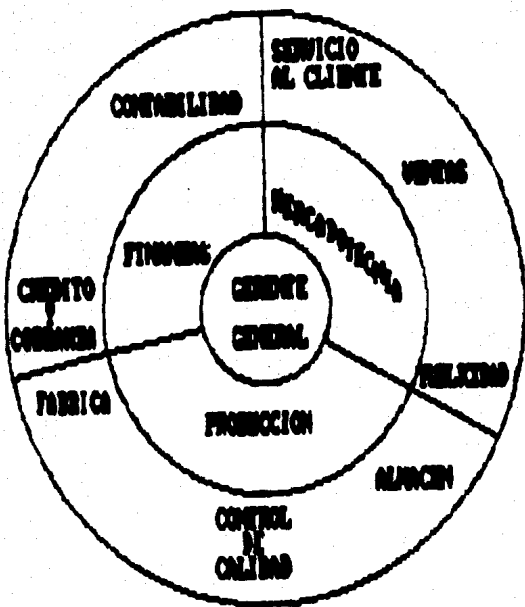
1. Se puede caer en el vicio de sólo planear y no ejecutar.
2. Se presta a la pérdida de tiempo y discusiones vanas o fuera de orden.
3. Peligro de evadir responsabilidades, cuando no hay unanimidad en las decisiones.

GRAFICA 1.



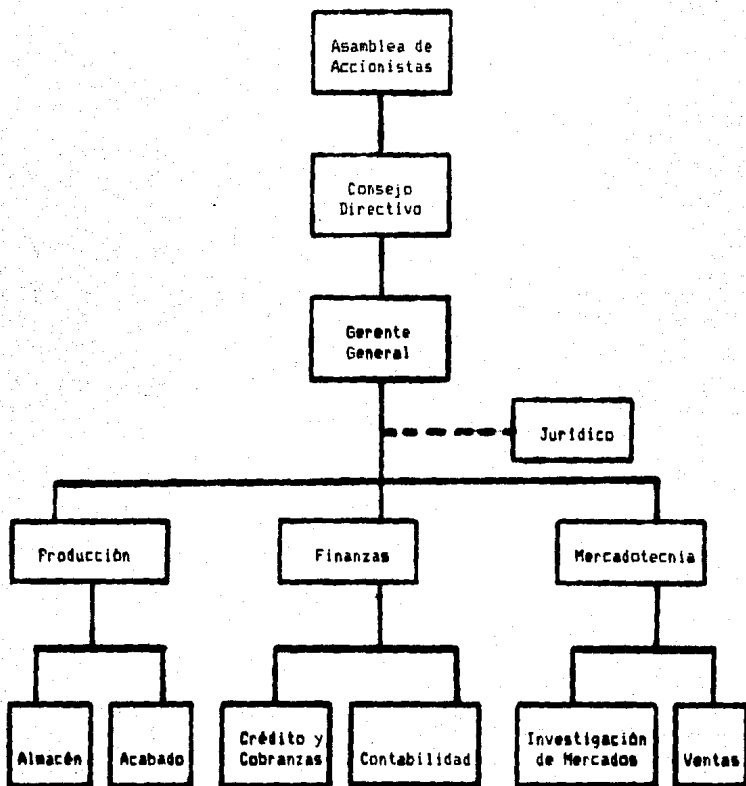
Ejemplo de un Organigrama cuando se usaba de izquierda a derecha.

GRAFICA 2.



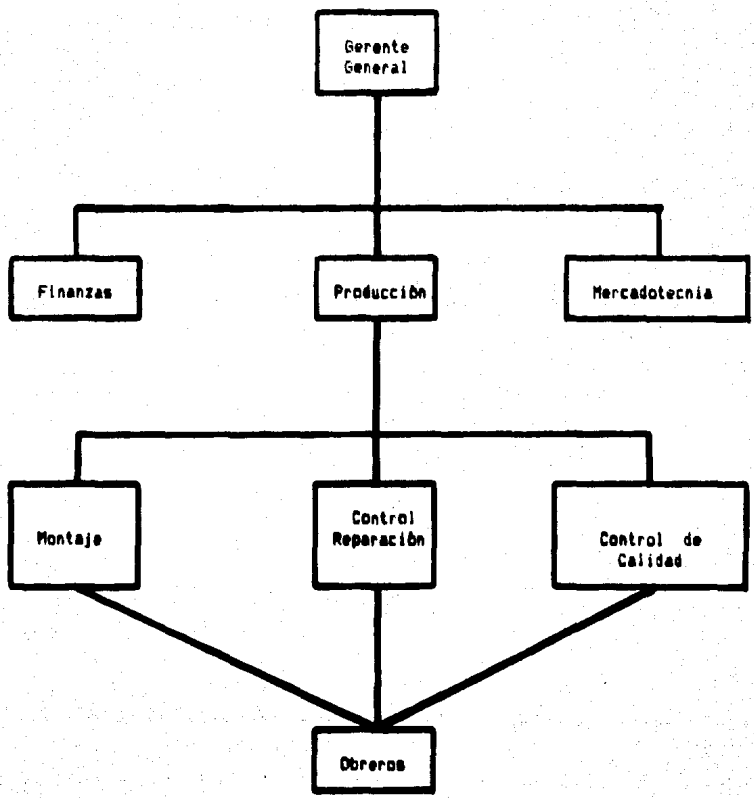
Ejemplo de un Organigrama Circular.

GRAFICA 5.



Organigrama Lineal Staff de una Empresa Industrial.

GRAFICA 4.



Ejemplo de un Organigrama Funcional o de Taylor.

CAPITULO IV

LA FUNCION DE ORGANIZACION DENTRO DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.

4.1 ALCANCE Y CONCEPTOS DEL AREA DE ORGANIZACION.

El Área de Organización por las actividades que desarrolla tiene una visión amplia de todos los Sistemas de la Institución, y puede detectar cómo impacta en las estructuras Organizacionales, cualquier modificación, eliminación o adición que realice a los Sistemas actuales ya sea en su parte manual o automatizada; por lo anterior debe existir una amplia coordinación con las Áreas de las Direcciones Ejecutivas, ya que cualquier modificación a los Sistemas, debe ser informada al Área de Organización, para realizar el estudio de Evaluación y Ajuste a las estructuras que administran al mismo y realizar los cambios a los Sistemas que estén vinculados con el Sistema afectado.

El Área de Organización, debe de coordinarse con las Areas de las Direcciones Ejecutivas, para realizar estudios de los actuales Sistemas, de esta Área, en forma detallada, determinando su adaptabilidad, objetividad, utilidad y rendimiento; señalando las necesidades de cambio o modificaciones con el fin de mejorar los trabajos para aplicarlos a nuevos Sistemas.

Se coordina con el Área de Informática, para estudiar las

conversiones de los actuales Sistemas manuales al Sistema Electrónico de procesamiento de datos, con el fin de no duplicar actividades con el Área de Planeación y Desarrollo de Sistemas de Informática.

Así mismo se coordina con las áreas de Recursos Materiales y de Recursos Humanos para evaluar y dictaminar solicitudes de mobiliario y equipo y de nuevas plazas respectivamente.

4.1.1 OBJETIVO GENERAL DE ORGANIZACION

Dirigir y coordinar la planeación y desarrollo organizacional; participar en la revisión de políticas y lineamientos de la Institución, en materia de Administración y Operación, con el objeto de normar y vigilar que los proyectos, métodos, procedimientos y sistemas, se desarrollen conforme a lo establecido; así como dirigir la optimización, actualización y estandarización de estructuras, sistemas y procedimientos manuales.

4.1.2 FUNCIONES.

Proponer las estructuras de Organización de la Institución y

de las dependencias que la integran, incluyendo sucursales y procurando una división del trabajo adecuada.

Dirigir la elaboración de las descripciones de funciones de todos los puestos de la Institución, asignando las responsabilidades y facultades que en cada caso procedan, así como la dependencia y personal subordinado.

Dirigir el diseño y preparar el Manual de la Organización, manteniéndolo actualizado.

Diseñar e instrumentar el procedimiento de la organización interna de la institución a fin de mantenerla actualizada y vigilar el cumplimiento de lo establecido.

Cuidar que las Direcciones Ejecutivas Regionales y en las sucursales, se respete la organización establecida y hacer eficiente y eficaz su funcionamiento.

Vigilar que la normatividad y los sistemas establecidos se respeten y apliquen correcta y consistentemente, proponiendo las modificaciones que se consideran necesarias, de acuerdo con las circunstancias.

Elaborar estudios estadísticos, estableciendo estándares

de medición de la eficiencia de operación de los servicios a la clientela, que permita conocer la efectividad de los procesos, su seguridad y costeabilidad, así como el número de operaciones y carga de trabajo.

Proponer y establecer las normas, criterios y metodología que permita evaluar las solicitudes y necesidades de espacios, así como dictaminar y proponer alternativas de ubicación.

Participar en los comités de: Evaluación de Puestos, Adquisiciones e Informática.

4.2 DIRECCIONES EJECUTIVAS REGIONALES.

Las Direcciones Ejecutivas Regionales, son Unidades dependientes de la Sociedad Nacional de Crédito en toda la República Mexicana, con el fin de ofrecer los servicios que brinda la Institución a través de todo el País. Localizándose por Regiones y en cuanto al número de Direcciones Ejecutivas Regionales a establecer, va a depender del tamaño de la Institución, en función al número de sucursales y a la captación de recursos financieros por Región.

4.2.1 FUNCIONES.

Representa en la Región legalmente a la Institución, con las facultades que específicamente le delega el Director General.

Planear, Organizar, Integrar, Coordinar y Controlar, las operaciones y actividades de la región a su cargo, al igual que motivar la eficiencia del personal, vigilando la consecución de las metas de crecimiento, expansión, de inversiones y de resultados.

Controlar que a nivel Regional, se cumplan las metas, políticas y normas establecidas.

Optimizar y ofrecer nuevos y mejores servicios a la clientela y público, en cuanto a calidad y cantidad, con procesos de operación a nivel mostrador, oportunos, eficientes, confiables y costeables, para mantener el nivel competitivo en el mercado.

Buscar innovaciones tecnológicas para poder contar con los equipos necesarios y adecuados para el desarrollo óptimo de las funciones, bajo principios de no obsolescencia,

facilidad de operación, confiabilidad, alto rendimiento y demás factores.

Planear, Organizar, Dirigir y Controlar la promoción, conservación e incremento de negocios y recursos con la clientela y público de las plazas de su región.

Establecer las metas de captación de recursos para cada una de las sucursales de su región.

Mantener las relaciones y contactos con clientes y prospectos de importancia para la Institución.

Preparar y Motivar a su personal, promover su captación, tendiendo a lograr la mayor eficiencia en los servicios, en el control de las operaciones y la administración.

CAPITULO V

CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

CAPITULO V
CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

5.1 DEFINICION

"Se precisa, en primer término, que existen dos concepciones acerca de la descentralización, las cuales han sido muy bien analizadas por Daniel Kursham". (1)

Algunos autores como el mencionado anteriormente coinciden en que la verdadera significación de descentralización reside en el hecho de dividir la empresa en un cierto número de departamentos, dejando a su gerente la mayor autonomía compatible con los intereses de la empresa.

Otra definición que es usada con frecuencia subraya que en

(1) Daniel Kursham, Director Administrativo del Puerto de Nueva York, Management Record, por la National Industrial Conference Board Inc. vol XXXV No 1 Enero 1963
"SIGNIFICACION DE LA DESCENTRALIZACION" Pags. 8 a 11.

lo esencial las reparticiones fundamentales de las funciones siguen tres jerarquías que pueden ser combinadas: por el sector geográfico, por tipo de función y por categoría de productos.

Se habla así, de descentralización geográfica, funcional y divisional.

Este enfoque puede resumirse: La descentralización se ejerce a través de las funciones, las divisiones o las zonas geográficas.

Debe recordarse que la unidad descentralizada se considera como una verdadera empresa en el plano de la gestión. Y su directivo debe disponer de los medios necesarios para responder a las responsabilidades que han sido delegadas en él.

5.2 EVOLUCION HISTORICA.

Fue en Estados Unidos de Norteamérica a partir de 1920 en que apareció la filosofía de la descentralización que fue el resultado de una concurrencia de circunstancias en que

predominaron la crisis económica de esa época y la crisis de crecimiento de las empresas. Alfred P. Sloan (General Motors) fue el campeón de aquella, mientras que Du Pont de Nemours experimentó, en forma diferente, una misma necesidad. La General Motors, que es el resultado de la aglomeración de un conjunto de marcas diferentes, carecía de unidad y de eficiencia en su gestión. La gran tarea de A.P. Sloan que requirió largos y laboriosos años, consistió en reorganizar esta compañía mediante la agrupación de los servicios comunes, la delegación de las responsabilidades de gestión en los gerentes generales de división, la coordinación de sus esfuerzos gracias al rol de los comités, y la instauración de un control sistemático de los resultados.

Hacia la misma época, Du Pont de Nemours llegó a la descentralización por un camino inverso. Esta firma, demasiado centralizada en su estructura y especializada sobremedida en su producción, hizo frente a la crisis económica merced a una política de diversificación de productos ligada a un esfuerzo de descentralización.

Este movimiento de ideas, sistematizado por expertos de gran envergadura, ampliamente difundido en el interior y el exterior de las empresas y consagrado por los resultados

espectaculares de estas compañías, llegó a tener una gran repercusión y a convertirse en la base del pensamiento y de la acción de los jefes de las grandes empresas norteamericanas.

Desde 1920 hasta la Segunda Guerra Mundial, los principios fueron claramente formulados y durante los años que median entre 1950 y 1960 siguieron predominando entre las teorías de gestión.

A partir de entonces no cesaron las interrogaciones acerca del alcance del concepto y de las tendencias a una reducción del control centralizado que había de repercutir sobre la verdadera amplitud de la descentralización efectiva.

Se mantiene ese continuo movimiento pendular en que se oscila entre ambos extremos aunque sea con una débil amplitud y en le cual algunos ponderan exageradamente los beneficios de una vasta descentralización mientras otros practican una autoridad y un control cada vez más intenso.

Es en esta forma en que se llega a la descentralización de las grandes empresas que en un principio sólo repercutió en E.U.A. y que ahora en la época actual ha sufrido de innovaciones y cambios, aplicación a distintos sectores y

no sólo el industrial sino también al de servicios tema del presente trabajo.

5.3 GRADO RAZONABLE DE DESCENTRALIZACIÓN.

Se impone efectuar otra observación preliminar, a saber que es el grado posible de descentralización que se encuentra ligado a toda una serie de consideraciones fundamentales que son:

- AL VALOR DE LOS HOMBRES. Por esto se entiende, sobre todo, su competencia profesional en la apreciación de los factores que intervienen en la decisión de la cual son responsables. El grado de delegación posible depende, por una parte, de la capacidad psicológica de los directivos para confiar de manera inteligente en sus colaboradores, y por la otra, de que estos se hallen bastante bien preparados como para responder a esa confianza.

- A LA ENVERGADURA. (Volumen de las operaciones o mejor, valor agregado y número de empleados). Según un estudio norteamericano acerca de numerosas compañías, parecería que ciertas funciones y posibilidades de descentralización sólo

aparecen sucesivamente cuando una empresa sobrepasa los 500 y después los 1,000 o 5,000 empleados.

- A LA DIVERSIFICACION de los productos y servicios. Interesa destacar que las compañías de servicios tienen problemas específicos de descentralización que suelen diferir considerablemente de los de las compañías industriales que producen bienes. Por otra parte, una firma que dispone de una variada gama de productos reagrupables en familias o de muchas marcas, eventualmente competitivas, podrá descentralizarse con mayor facilidad que aquella que sólo produce un único producto.

- A LA EFICACIA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS en la empresa. Esto es cierto tanto en lo que respecta a las comunicaciones verticales hacia lo alto y lo bajo de la jerarquía u horizontales entre las diferentes funciones, como a sus cualidades técnicas (rapidez, frecuencia, precisión). Estas comunicaciones deben ser el resultado de un clima general y de medios prácticos (teléfonos, telecomputadores, etc.). Así la General Electric dispone de una red telefónica interna, del Atlántico al Pacífico, que permite a un colaborador llamar a cualquier persona, de las 2 500 registradas en su anuario interno, sin pasar por una operadora. Esta facilidad de comunicación, unida a una

política y a un clima que la favorezcan, es un factor determinante de la eficacia de la descentralización.

- Por último a un sistema adecuado de **CONTABILIDAD DE GESTION** que permite concentrar las responsabilidades presupuestarias en torno de los centros de decisión, y de este modo asignar claramente las funciones, las responsables y los criterios de eficacia necesarios para asegurar una cohesión y un control de conjunto indispensables para una buena administración.

Los factores arriba señalados se deben considerar en su conjunto para determinar si se cuenta con los medios necesarios ya sean materiales, económicos, técnicos o humanos para lograr una descentralización efectiva de acuerdo a la Organización de que se trate.

5.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

5.4.1 VENTAJAS DE CENTRALIZACION

- Se proporciona poder y prestigio a los principales

ejecutivos. Esto se debe a que la centralización proporciona la autoridad y el poder en un solo nivel jerárquico.

- Se logra una uniformidad en políticas, prácticas y decisiones.

- Se disminuye el peligro de acciones desviadas y fuera del control general de la Institución. Ya que con la Centralización, se tiene un mayor control.

- No se siguen procedimientos y prácticas de control elaboradas y costosas; de carácter particular.

- Se desarrolla un grupo de alta gerencia fuertemente coordinado en las oficinas centrales.

5.4.1.1 DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACION

- Engendra inercia, se genera la deformación del proceso directivo en cuanto a el ejercicio de la autoridad y a su vez una deformación profesional del ejecutivo que ejerce dicha autoridad.

- Causa retardos y postergación de proyectos, en virtud de la diversidad y cantidad de los asuntos atendidos a nivel nacional y a los particulares a nivel regional.

- Desalienta el razonamiento firme e independiente de los colaboradores, ya que limita la participación o colaboración del personal de asignación en la solución de la problemática institucional en cuanto a Organización se refiere, enfocando única y exclusivamente los esfuerzos a la ejecución de instrucciones previas.

- Disminuye la eficacia personal, en virtud de un comportamiento burocrático, el individuo tan sólo aportará soluciones a problemas vigentes, ignorando en su caso el impulso de soluciones a futuro.

- Retarda la formación de un verdadero grupo de trabajo, ya que la centralización de funciones y autoridad, limita la proyección de ejecutivos y la conciliación general de intereses del personal para el logro de los objetivos de la función de organización a nivel corporativo.

- La diversidad y cantidad de los asuntos atendidos a nivel nacional y por región, limitan la visualización de una problemática real para la toma de decisiones en forma

regional,

- Implica una saturación de cargas de trabajo, corriéndose el riesgo de no alcanzar la productividad establecida en los objetivos institucionales.

5.4.2 VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION

Una Organización Descentralizada acentúa la delegación de autoridad y alivia la carga de trabajo de los altos funcionarios.

El personal domina fácilmente los aspectos importantes de labores especiales de la región.

Agilización acertada, toma de decisiones de carácter institucional regional.

Se aumenta la eficiencia puesto que la estructura se aprecia en conjunto, de tal manera que los problemas pueden ser localizados y remediados rápidamente.

Los Planes de desarrollo se pueden poner a prueba en una

región y perfeccionarlos antes de establecerlos a nivel corporativo.

Se desarrolla un grupo de alta gerencia fuertemente coordinado en el Area Cúpula y en las regiones.

La descentralización agiliza la solución a los proyectos presentados de una forma rápida y oportuna.

La descentralización crea una división de trabajo más acorde a los requerimientos de cada región y a su vez de la institución.

5.4.2.1 DESVENTAJAS DE DESCENTRALIZACION

- Una inversión inicial onerosa, ya que se va a crear una mayor estructura de la institución, sin embargo es una inversión que va a ser redituable, ya que al Descentralizar, se va a poder cumplir con mayor eficacia y rapidez los servicios otorgados por la institución. así como atender las necesidades de organización de la Región, con un mayor conocimiento de ellas, lográndose así una mayor captación de recursos financieros, por parte de la

institución; así como ofrecer un mejor servicio a la Comunidad.

- Implica tener un mayor control tanto vertical como horizontalmente dentro de la estructura de la institución, dicho control se establecerá mediante reportes periódicos de las Unidades de Descentralización de Organización al Área Cúpula, así como de visitas esporádicas a las Unidades Descentralizadas de Organización para supervisar que estén cumpliendo con los lineamientos institucionales marcados por el Área Cúpula, así como los proyectos de la Región.

CAPITULO VI

AREA CUPULA

CAPITULO VI

AREA CUPULA.

6.1 DEFINICION

El Area Cúpula nace debido a la necesidad de una Descentralización de la función de Organización, en la cual el Area Cúpula centraliza dicha función.

Como menciona el Lic. Guillermo Gómez Ceja: "Toda Organización debe contener en algún sitio y en su determinada forma una suprema unidad coordinadora, que debe estar centrada para actuar equilibradamente". (11).

En base a lo anterior, se define al Área cúpula como una unidad normativa en el desempeño de la función de Organización.

Dirige y coordina el desarrollo de planes y programas de

(11) Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. P. 81

ingeniería, evaluación y optimización organizacional, con el fin de planear el desarrollo organizacional de la institución.

La dirección general se encuentra así, liberada de las operaciones corrientes, de las cuales sigue estando informada. Puede consagrarse a las grandes decisiones, a los problemas futuros, a los contactos con el mundo exterior cambiante. No se encuentra más bajo la protección cotidiana de miles de cuestiones que deben ser resueltas por los escalones jerárquicos inferiores y que generalmente le son sometidos por temor, obligación o ignorancia.

6.1.1. OBJETIVO GENERAL.

Dirigir y Coordinar a nivel nacional la planeación organizacional y el Desarrollo de la institución, buscando lograr la unidad de acción institucional, a través de las Unidades Descentralizadas de Organización, desarrollando de manera uniforme los planes y proyectos correspondientes, todo esto bajo los lineamientos establecidos por la Dirección General.

Así mismo participa en la revisión de políticas y lineamientos de la institución, en materia de administración y operación, con el objeto de normar y vigilar que los proyectos, métodos, procedimientos y sistemas, se desarrollen conforme a lo establecido.

6.2 FUNCIONES.

La Dirección de Organización, funcionará bajo el concepto de Área Cápula, la cual será de carácter institucional cuyos objetivos serán a nivel corporativo y dominará el universo institucional.

El Área Cápula determinará, asesorará, coordinará, normará, reglamentará y evaluará trabajos desarrollados por las Unidades Descentralizadas de Organización de las Direcciones Ejecutivas Regionales aprobando su implantación si se considera procedente.

El Área Cápula de Organización, sancionará y controlará las circulares que emita la Institución.

Proponer y establecer los criterios que permitan evaluar la

solicitud de puestos nuevos, modificados y cancelados tomando en consideración la estructura de organización autorizada, a fin de emitir el dictamen a dichas solicitudes.

El Area Cúpula sancionará las solicitudes de creación de nuevos puestos.

Determina el mobiliario y equipo que debe utilizarse en sucursales y departamentos de acuerdo con las políticas establecidas, cuidando la imagen institucional.

El Area Cúpula sancionará las solicitudes de mobiliario y equipo.

Los proyectos originados y desarrollados en otras áreas de la Institución, serán debidamente evaluados por el Area Cúpula de Organización.

La Dirección de Organización, estará facultada para intervenir en las diferentes áreas de la Institución, cuando la ejecución de sus funciones lo haga necesario.

Toda modificación en la distribución de espacios, será solicitada al Area Cúpula de Organización, quien evaluará la

factibilidad de modificación o reubicación de:

PRIVADOS.

MOBILIARIO EN AREAS COMPLETAS. (secc. depto. etc.)

AREAS DE ARCHIVO.

PASILLOS.

SALAS DE ESPERA.

SALAS DE JUNTAS.

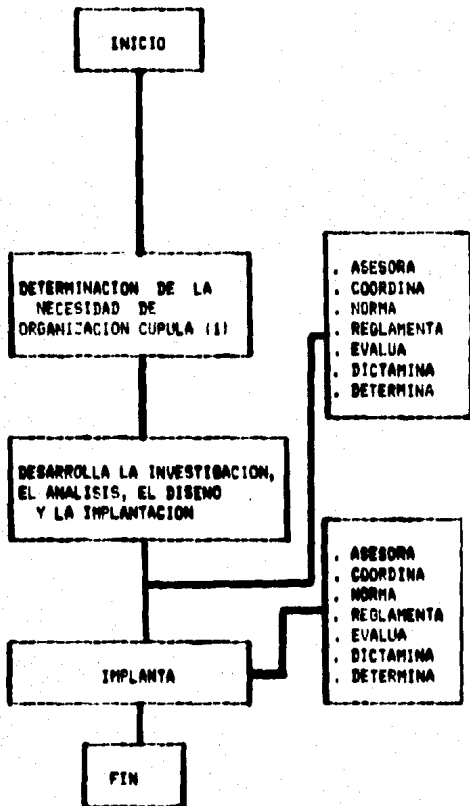
AREAS DE ATENCION AL PUBLICO. etc.

Cualquier modificación a las estructuras institucionales deberá ser sancionada por el Area Cúpula de Organización.

Cualquier modificación a los sistemas institucionales, deberá ser notificada al Area Cúpula de Organización a fin de evaluar el impacto en la estructura.

6.3 UNIDADES DESCENTRALIZADAS
DE ORGANIZACION EN LAS
DIRECCIONES EJECUTIVAS
REGIONALES

ORGANIZACION
CUPULA



(1)

- . DISTRIBUCION DE ESPACIOS
- . ELABORACION DE AGENDA LABORES
- . REESTRUCTURA DE AREAS
- . CONTROL DE CIRCULARES
- . ELABORACION DE FORMATOS
- . OPTIMIZACION DE SERVICIOS
- . INNOVACION TECNOLÓGICA
- . DICTAMINACION DE NUEVOS PUESTOS
- . ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION
- . ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS
- . DICTAMINACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO

6.3.1 EXPLICACION.

Por medio de este Diagrama de Flujo, se puede observar la forma en que opera el Area Cúpula en coordinación con las Unidades Descentralizadas de Organización en las Direcciones Ejecutivas Regionales; para lo cual el procedimiento es el siguiente:

Se inicia con la determinación de las necesidades de Organización de la Región, las cuales son:

Distribución de espacios, elaboración de programas de actividades, reestructura de áreas, control de circulares, optimización de servicios, innovación tecnológica dictaminación de nuevos puestos y de mobiliario y equipo, elaboración de procedimientos y del Manual de Organización.

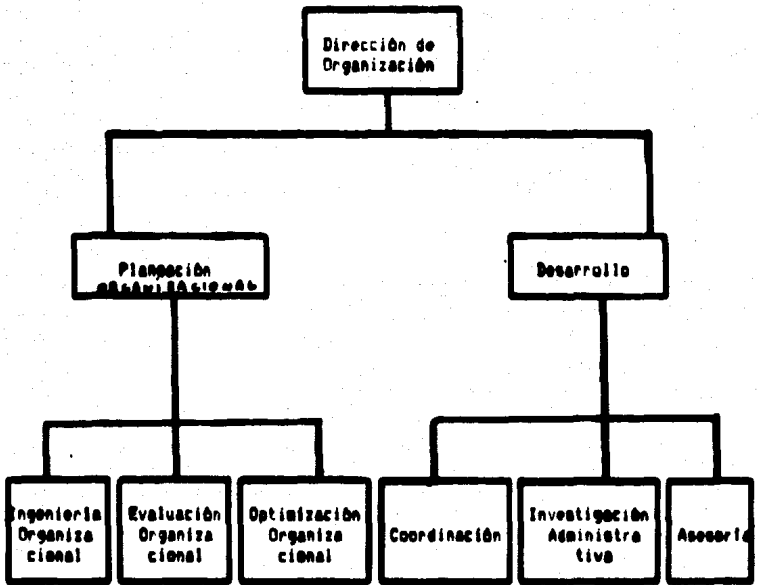
Esta determinación nos lleva al Desarrollo de la Investigación, Análisis, Diseño y la forma en que se implantará, para lo cual el Area Cúpula asesorará, coordinará, normará, reglamentará, evaluará, dictaminará y determinará dicho desarrollo, existiendo una Retroalimentación entre el Area Cúpula y las Unidades Descentralizadas de Organización y como última fase de este

procedimiento se llega a la implantación de las necesidades antes expuestas, en la que el Area Cúpula tendrá las mismas funciones que el desarrollo existiendo la misma retroalimentación.

Es de esta forma, como el Area Cúpula funciona en el Area de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito.

6.4

ORGANIGRAMA.



A continuación se explica.

6.5 DESCRIPCION.

6.5.1. PLANEACION ORGANIZACIONAL.

Planeación determina y dirige el desarrollo de estudios de planeación, así como de evaluación y diagnóstico, a corto, mediano y largo plazo en materia de organización a través del comportamiento institucional observado a fin de garantizar el óptimo desarrollo de la institución dentro del ambiente bancario.

Vigila la evaluación de los elementos que intervienen en las unidades operativas y administrativas de la institución, a fin de lograr la constante adecuación y actualización de métodos, procedimientos y sistemas organizacionales, así como la determinación de alcances y efectos estructurales.

6.5.1.1. INGENIERIA ORGANIZACIONAL.

Realiza proyectos de Ingeniería, evaluación y optimización organizacional, para el desarrollo de tecnología en materia

de administración en general y en particular de la Banca y Organización.

6.5.1.2. EVALUACION ORGANIZACIONAL.

Desarrolla programas para evaluar a nivel Institucional, los recursos humanos, materiales y de Organización y sistemas, que intervienen en el otorgamiento de los servicios con el fin de generar planes alternativos de optimización.

6.5.1.3. OPTIMIZACION ORGANIZACIONAL.

Desarrolla programas a nivel institucional para optimizar el desempeño de los recursos humanos materiales de organización y sistemas, que intervienen en el otorgamiento de los servicios de manera que permitan incrementar la eficiencia / como consecuencia la productividad.

6.5.2. DESARROLLO.

Determina y dirige que el contexto de las estructuras,

sistemas manuales y automatizados que se vean afectados por cambios o nuevos diseños en materia de organización, estén dentro de la filosofía de planeación y operación establecida por la Dirección General respetando los principios de estrategia y táctica en vigor, de acuerdo con la dinámica observada en la institución.

6.5.2.1. COORDINACION.

Coordinación de proyectos en diseño u optimización e implantación.

6.5.2.2. INVESTIGACION ADMINISTRATIVA.

Desarrollo de políticas, normas y metodología para la unificación de Organización.

6.5.2.3. ASESORIA.

Asesoría en análisis y diseño de Organización.

6.6 Unidades Descentralizadas de Organización.

6.6.1. CONCEPTO.

Las unidades descentralizadas de organización forman parte integral del Área Cúpula, las cuales se encargan de la implantación de las modificaciones y cambios en los lineamientos institucionales autorizados por el Área Cúpula, a su vez elaboran e implantan proyectos en su propia región.

6.6.1.1. OBJETIVO.

El objetivo de las unidades descentralizadas de Organización, es coadyuvar a la función de Organización de la Institución creando la descentralización de dicha función.

6.6.2. FUNCIONES.

Las Unidades descentralizadas de organización de las

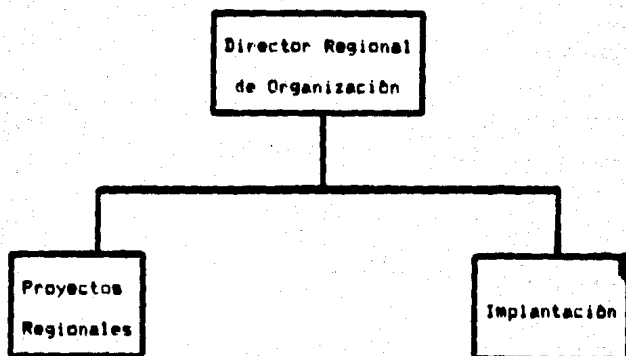
Direcciones Ejecutivas Regionales desarrollarán el análisis, diseño, implantación y actualización de sistemas, procedimientos y métodos bajo coordinación y apoyo del Area Cúpula.

Las Unidades descentralizadas de Organización de las Direcciones Ejecutivas Regionales, proporcionarán la información suficiente a fin de que el Area Cúpula sancione las solicitudes de mobiliario y equipo.

Las Unidades descentralizadas de Organización de las Direcciones Ejecutivas Regionales, proporcionarán la información necesaria a fin de que el Area Cúpula sancione las solicitudes de nuevos puestos.

El personal asignado a las Unidades descentralizadas de Organización, por ningún concepto, deberán participar en actividades operativas y de responsabilidad de otras Areas.

6.6.2.1 ORGANIGRAMA



A continuación se explica.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

6.6.2.2. DESCRIPCION.

6.6.2.2.1. DIRECTOR REGIONAL DE ORGANIZACION.

Vigila que las operaciones de la región se ejecuten correcta y consistentemente ajustándose a las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones normativas vigentes, dictadas por el Area Cópula.

6.6.2.2.2. PROYECTOS REGIONALES.

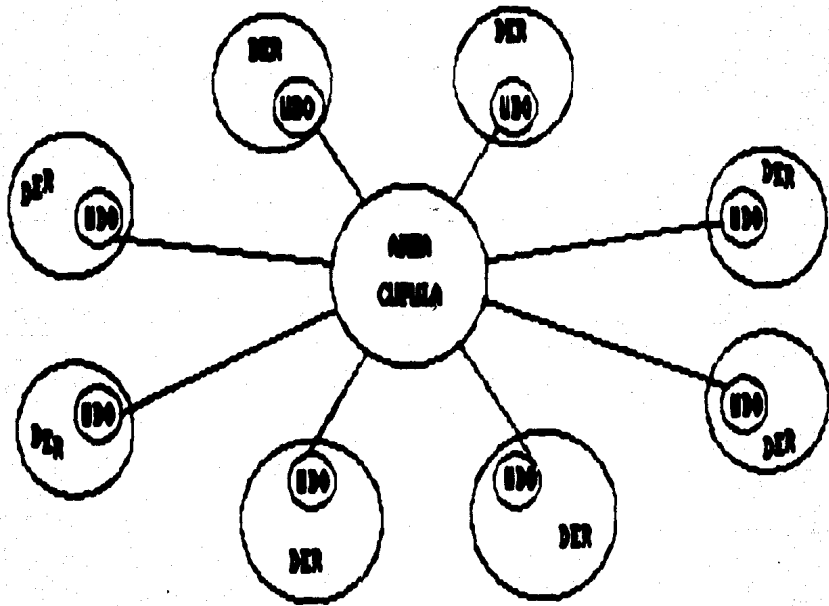
Se encarga de la elaboración, desarrollo e investigación de las necesidades de la región constituyendo así los proyectos que se adecúen a la región de forma específica.

6.6.2.2.3. IMPLANTACION.

Se encarga de la parte operativa de la implantación, de los proyectos tanto a nivel corporativo como regional.

6.6.3

DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA CUPULA.



A continuación se explica.

6.6.3.1. EXPLICACION

Por medio de este Diagrama de Flujo, se puede observar la forma en que opera el Area Cúpula en coordinación con las Unidades Descentralizadas de Organización, en las Direcciones Ejecutivas Regionales, para lo cual el procedimiento es el siguiente:

Se inicia con la determinación de las necesidades de Organización de la Región, las cuales son:

Distribución de espacios, Elaboración de Programas, de Actividades, Reestructura de Areas, Control de Circulares, Optimización de Servicios, Innovación Tecnológica, Dictaminación de nuevos puestos y del mobiliario y equipo, Elaboración de Procedimientos y del Manual de Organización.

Esta determinación nos lleva al Desarrollo de la Investigación, Análisis, Diseño y la forma en que se implantará, para la cual el Area Cúpula asesorará, coordinará normarfa, reglamentará, evaluará, dictaminará, determinará dicho desarrollo existiendo una Retroalimentación entre el Area Cúpula y las Unidades Descentralizadas de Organización y como última fase de este

procedimiento se llega a la implantación de las necesidades antes expuestas, en la que el Area Cúpula tendrá las mismas funciones que en el Desarrollo, existiendo la misma alimentación.

El Area Cúpula mantendrá constantemente informados a los Directores Ejecutivos Regionales, sobre las funciones, laborales y avances que desempeñen las Unidades Descentralizadas de Organización en su región.

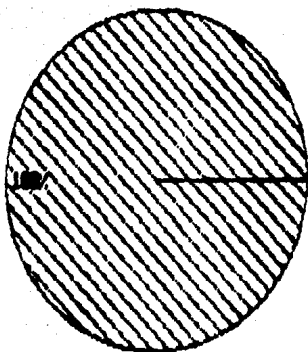
Es de esta forma, como el Area Cúpula funciona en el Area de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito.

CAPITULO VII

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA No. 1.

Con qué tipo de Administración se realiza la función de Organización en la institución?



CENTRALIZADA

Centralizada

PREGUNTA 1.

RESULTADO.

El objetivo de esta pregunta es el confirmar que todos los entrevistados entrarán dentro de nuestro universo, el 100% de los mismos contestó afirmativamente con lo que se cumple el objetivo planteado de que todas Instituciones deberían de tener una organización Centralizada.

INTERPRETACION.

Las razones que dieron del por qué se tenía una Organización Centralizada, fueron las siguientes:

- No se ha considerado una alternativa de otro tipo de Organización.
- El tamaño de la misma Institución no ha requerido un cambio.

El cambiar a otro tipo de Organización, requeriría

de un mayor control.

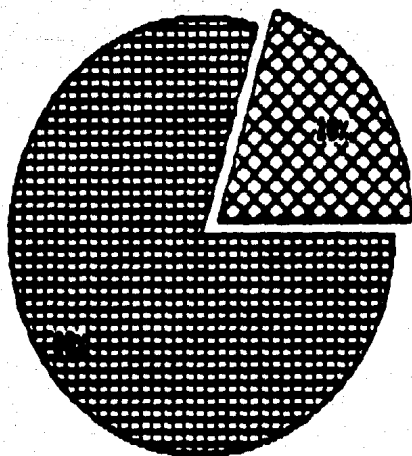
- La Institución no cuenta con un Presupuesto para gastos destinados al Área de Organización.

- La Filosofía de la Institución es de Centralización.

Los motivos expuestos engloban el por qué de la centralización en estas Sociedades Nacionales de Crédito.

PREGUNTA No. 2.

Considera Ud. apropiada la forma de Administración en su institución con respecto a la función de Organización?



SI
NO

PREGUNTA 2.

RESULTADO.

El 20% de los entrevistados contestó afirmativamente con lo que consideran que la función de Organización dentro de su Institución es la adecuada. Los motivos que dieron fueron:

Se tiene una Dirección y control de los procesos organizativos en toda Institución, por otro lado el otro 80% considera que la forma de administración de la función de Organización no es la adecuada, por lo siguiente:

INTERPRETACION.

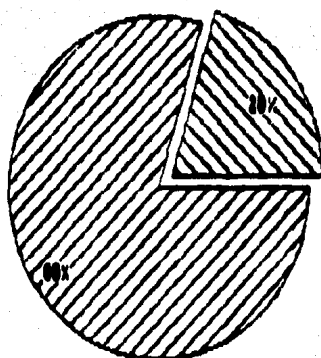
El reciente funcionamiento con otras SNC, ha traído problemas ya que todavía no se han adecuado a la forma de llevar a cabo la Función de Organización, lo que ha traído un descontrol, falta de coordinación y saturación de trabajo, por lo que se ha destruido a las regionales.

Esto es que al existir una variable externa como lo es el

fusionamientos, la función de organización ha perdido coordinación a nivel institucional, provocando lo arriba señalado.

PREGUNTA No. 3.

Considera Ud. que con el tipo de Administración Funcional de Organización que se lleve, existe una delimitación de actividades, alcance y facultades?



SI
 NO

PREGUNTA 3.

RESULTADO.

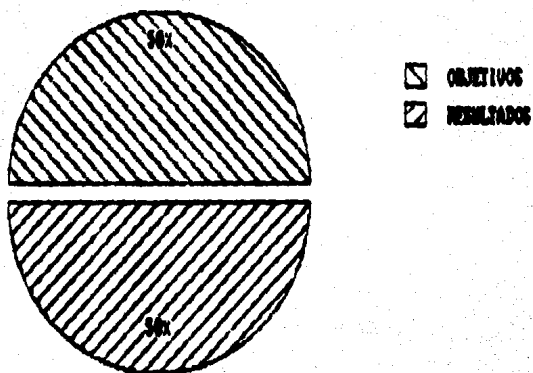
El 20% contestó afirmativamente en que la Administración con respecto a la Función de Organización ha propiciado la delimitación de Actividades, alcance y facultades. El 80% respondió negativamente.

INTERPRETACION.

El 20% se debió a que en estas instituciones se tiene establecido un desarrollo de sistemas para cada etapa. La mayor proporción del 80% se debió a que con el fusionamiento de otras instituciones ha desbalanceado la forma de administrar a la función de organización, presentándose problemas de delimitación de actividades y facultades, así como de su alcance.

PREGUNTA No. 4.

¿Cómo mide Ud. la eficiencia de la Administración del Área de Organización?



PREGUNTA 4.

RESULTADO.

La forma de medir la eficiencia en el Area de Organización en las diferentes Instituciones entrevistadas es la siguiente:

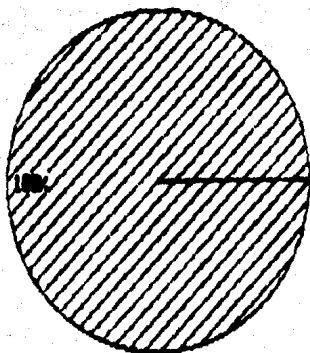
El 50% en base a Resultados y el otro 50% en base a Objetivos.

INTERPRETACION.

Lo anterior demuestra que los dos tipos más utilizados para medir la eficiencia en el Area de Organización son: Objetivos y Resultados.

PREGUNTA No. 5.

Cuenta la institución con Direcciones Ejecutivas Regionales?



DIRECCIONES EJECUTIVAS REGIONALES

Direcciones Ejecutivas Regionales

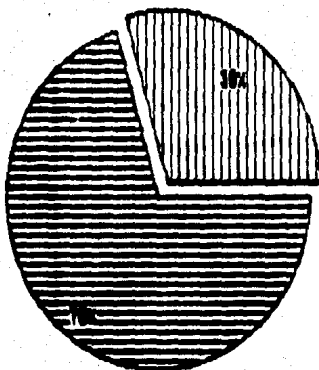
PREGUNTA 5.

RESULTADO.

El objetivo de esta pregunta es el de confirmar que todos los entrevistados entrarán dentro de nuestro universo, el 100% de los mismos contestó afirmativamente, por lo que se cumple el objetivo planteado de que todas las Instituciones deberían de tener Direcciones Ejecutivas Regionales.

PREGUNTA No. 6.

Considera Ud. que se está cumpliendo con la función de Organización adecuadamente en las Direcciones Ejecutivas Regionales, según los objetivos o planes institucionales?



SI
NO

PREGUNTA 6

RESULTADO.

El 30% contestó afirmativamente y el 70% negativamente.

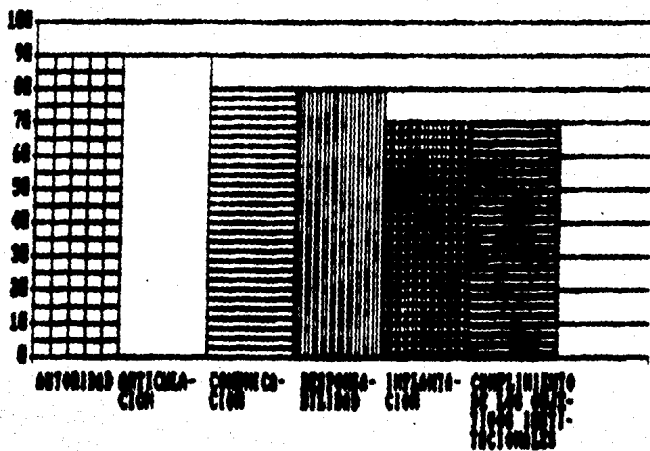
INTERPRETACION.

Esto es sólo el 30% consideró que la Función de Organización de en su institución cumple con los objetivos o planes institucionales en las Direcciones Ejecutivas Regionales, por otro lado el 70% consideró que no se están cumpliendo los objetivos institucionales por lo siguiente:

- Porque no existe uniformidad a nivel nacional y
- Porque no se cuenta con personal capacitado en materia de organización en estas Direcciones.

PREGUNTA No. 7.

Considera Ud. que existen problemas de coordinación con las Direcciones Ejecutivas Regionales para ejercer la función de Organización a nivel corporativo en cuanto a:



PREGUNTA 7.

RESULTADO.

Los principales problemas de coordinación que existen con las Direcciones Ejecutivas Regionales en el ejercicio de la Función de Organización a nivel corporativo son los siguientes:

Autoridad 90%

Articulación de trabajo 90%,

Comunicación 80%

Responsabilidad 80%,

Implantación 70%

Cumplimiento de los objetivos institucionales 70%.

INTERPRETACION.

Los problemas más significativos se encuentran en la autoridad y la articulación de trabajo, siguiéndoles la comunicación y responsabilidad, así como la implantación y

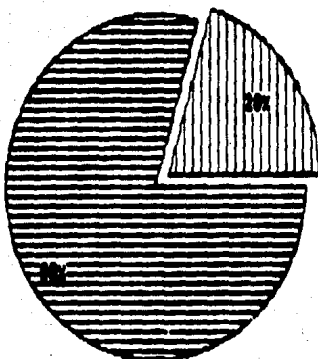
el cumplimiento de los objetivos institucionales; esto es que en las Sociedades Nacionales de Crédito existen problemas importantes en el ejercicio de la Función de Organización, por lo cual es necesario dar alternativas de solución a estos problemas, pues de lo contrario se pueden presentar serios problemas.

PREGUNTA No. 8.

Considera Ud. que el contar con Unidades Descentralizadas de Organización dentro de las Direcciones Ejecutivas Regionales le reportarían alguna utilidad a la Dirección de Organización?

PREGUNTA No. 9.

Si contestó Ud. NO a la pregunta anterior, diga el por qué?



□ NO
▨ SI

PREGUNTA 8.**RESULTADO.**

El 80% de los entrevistados contestó afirmativamente.

INTERPRETACION.

El porcentaje anterior nos muestra que el implantar Unidades Descentralizadas Organización en las Direcciones Ejecutivas Regionales representa una solución a los problemas existentes en dichas Direcciones como se expusieron en la pregunta anterior.

Entre los beneficios más importantes que se obtendrían de las Unidades Descentralizadas están los siguientes:

- Cumplir con los objetivos institucionales en las Regionales.
- Cumplimiento de los objetivos regionales en materia

de organización en cada una de las regiones.

- Lograr una uniformidad y estandarización de los procedimientos, sistemas y proyectos institucionales.
- Conocer la problemática a la que se enfrenta cada una de las regionales.
- Coadyuvar a la eficientización de la Institución en materia de organización a nivel nacional.

El 20% respondió negativamente por lo que queda excluido de esta pregunta y pasa a la siguiente:

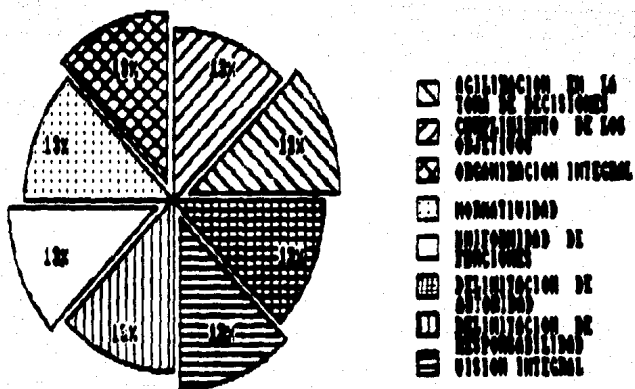
PREGUNTA 9.

RESULTADO.

El 20% consideró que no obtendría ningún beneficio al contar con Unidades Descentralizadas debido a que la problemática para el desarrollo de la Función de Organización en sus instituciones se centra únicamente con relación a la comunicación y ejercicio de autoridad entre sus regionales y la central por lo que al implantar una Unidad Descentralizada les acarriaría problemas en la delegación de autoridad y de poder.

PREGUNTA No. 10.

Qué beneficios cree Ud. que le reportarían el tener dentro de la Dirección de Organización una Unidad Coordinadora a nivel nacional?



PREGUNTA 10.**RESULTADO.**

Los resultados se muestran en la gráfica anterior.

INTERPRETACION.

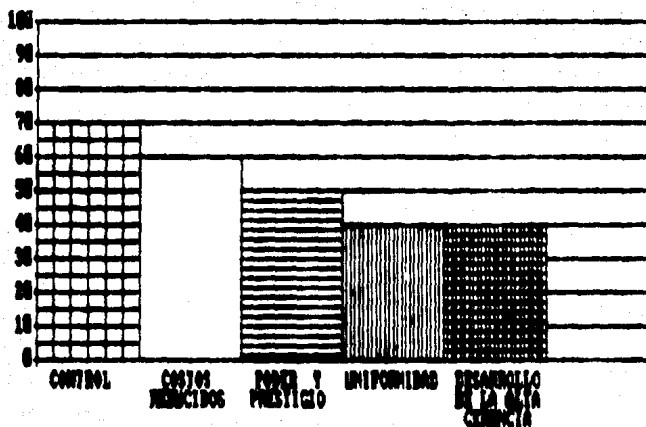
Los beneficios de tener dentro de la Dirección de Organización una Unidad Coordinadora a Nivel Nacional son los siguientes:

- Control y cumplimiento de los objetivos ya que se considera como la respuesta a la solución de problemas que existen con las Regionales.
- Lograr una Organización integral.
- Agilización en la toma de decisiones.

- Lograr una homogeneidad en toda la Institución.
- Uniformidad de Funciones.
- Delimitación de Autoridad.
- Delimitación de Responsabilidad.
- Obtener una visión integral de la Institución.

PREGUNTA No. 11.

Qué ventajas le proporciona a Ud. la Centralización de la función de Organización?



PREGUNTA 11.

RESULTADO.

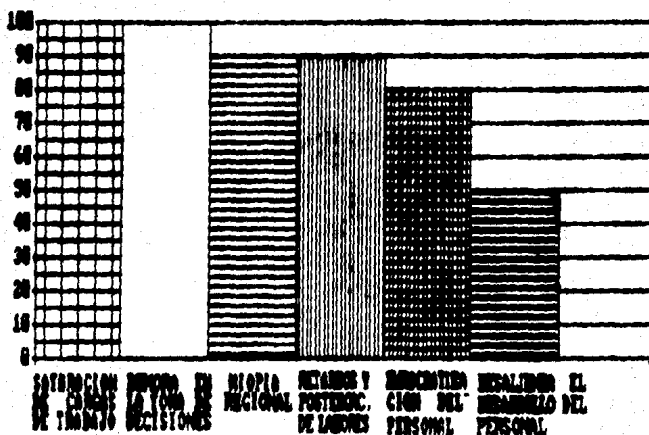
Control 70%, Costo reducido 60%, Poder y Prestigio 50%, Uniformidad 40% y Desarrollo de la Alta Gerencia 40%.

INTERPRETACION.

Entre las principales ventajas que proporciona la Centralización de la Función de Organización se encuentran el control, como el de mayor importancia, siguiéndole el costo reducido, así como el poder y prestigio, uniformidad y desarrollo de la alta gerencia. Con esto se puede apreciar que la centralización ofrece beneficios al igual que la descentralización y como se ha mencionado a lo largo de este estudio no existe una empresa que se encuentre totalmente ubicada en cualquiera de estos polos.

PREGUNTA No. 12.

Qué desventajas considera Ud. que existen en la Centralización de la función de Organización?



PREGUNTA 12.

RESULTADO.

Los resultados son los siguientes:

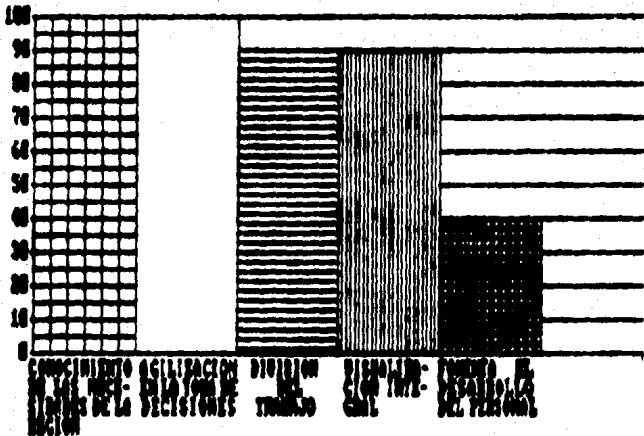
Saturación de cargas de trabajo y demora en la toma de decisiones 100% respectivamente; miopía regional, retardo y postergación de labores 90% cada una; burocratización del personal 80% y desalienta el desarrollo del personal 50%

INTERPRETACION.

Las principales desventajas que presenta la centralización, las de mayor índice de frecuencia en las Sociedades Nacionales de Crédito son: la saturación de cargas de trabajo y la demora en la toma de decisiones, que son aspectos importantes en el ejercicio de la Función de Organización.

PREGUNTA No. 13.

Qué ventajas le proporciona a Ud. la Descentralización de la función de Organización?



PREGUNTA 13.

RESULTADO.

Las principales ventajas que ofrece la Descentralización en orden de importancia son las siguientes:

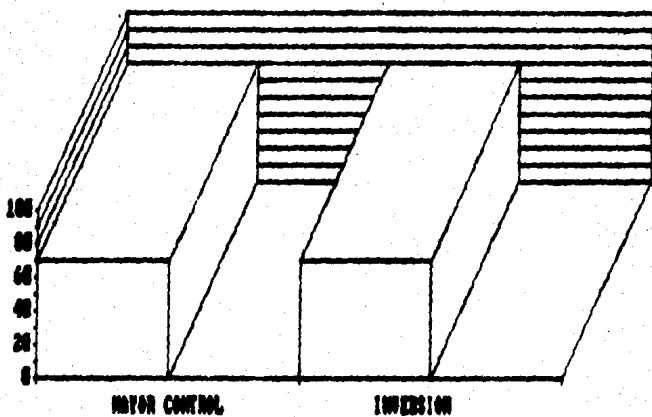
Agilización en la toma de decisiones 100%, conocimiento de las necesidades de la región 100%, división del trabajo y visualización integral 90% respectivamente; fomenta el desarrollo del personal 40%.

INTERPRETACION.

Como se puede observar las ventajas ofrecidas por la Descentralización son la contrapartida de las desventajas que ofrece la Centralización, por lo que se puede decir que la Descentralización cubre los puntos débiles de la Centralización.

PREGUNTA No. 14.

Qué desventajas considera Ud. que implica la Descentralización de funciones?



PREGUNTA 14.

RESULTADO.

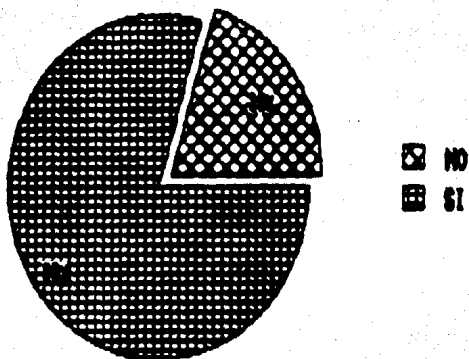
Mayor control 70% e Inversión 70%.

INTERPRETACIÓN.

Las desventajas que consideran los entrevistados en relación a la descentralización de funciones en el Área de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito, fueron la Inversión que implica el llevarla a cabo y el control que se debe ejercer para que funcione. Al preguntarse si consideraban que existiera otra diferente a las anteriores contestó que no.

PREGUNTA No. 15.

Considera Ud. que la Descentralización coadyuva a la
eficientización de la función de Organización?



PREGUNTA 15.

RESULTADO.

El 20% contestó negativamente y el 80% afirmativamente.

INTERPRETACION.

El 20% consideró que la Descentralización no coadyuva a la eficientización de la función de organización porque puede crear conflictos de autoridad y se pueden presentar problemas de control.

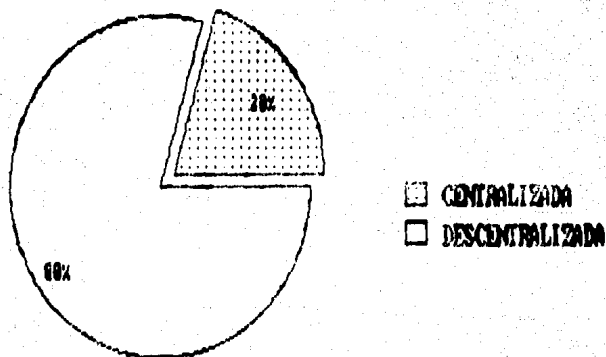
El 80% consideró que la Descentralización sí coadyuva al logro de la eficiencia, ya que proporciona una agilización en la toma de decisiones, un conocimiento de las necesidades de la Región, así como una adecuada división del trabajo logrando una visualización integral de la Institución y fomentando el Desarrollo del Personal.

Con lo anterior se comprueba que la descentralización sí

coadyuva al logro de la eficientización de la función en la
Sociedad Nacional de Crédito.

PREGUNTA No. 16.

Qué tipo de Administración de la función de Organización considera Ud. más adecuada para el logro de los objetivos de su institución?



PREGUNTA 14.

RESULTADO.

El 20% eligió a la Centralización y el 80% a la Descentralización.

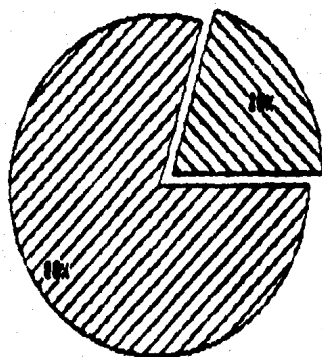
INTERPRETACION.

El 20% consideró que la forma de Administración de la Función de Organización más adecuada para el logro de los objetivos de su institución se encuentra en la Centralización de dicha función; los motivos que expusieron fueron: la Centralización ofrece un mayor control para el cumplimiento de los objetivos, provocando a su vez una uniformidad en toda la institución. El otro 80% contestó que la Administración más adecuada es la Descentralización en base a permitir una agilidad en la toma de decisiones, así como un conocimiento particular de las necesidades de cada una de las Regionales.

Con lo expuesto anteriormente se puede ver que la Descentralización en S.C.N. coadyuva al logro de los objetivos.

PREGUNTA No. 17.

Si eligió Ud. la Descentralización, considera Ud. que la mejor alternativa para su funcionamiento es a través de una Área Coordinadora a nivel nacional?



NO
 SI

PREGUNTA 17.

RESULTADO.

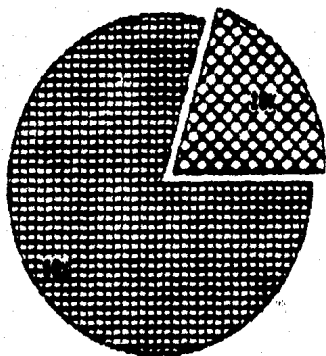
El 80% consideró que una Área Coordinadora a nivel Nacional en una Institución Descentralizada es la mejor alternativa para el funcionamiento de la misma. El 20% quedó excluido.

INTERPRETACION.

El 20% quedó excluido de respuesta debido a que no considera pertinente el llevar a cabo una Descentralización de la función de Organización en su institución, el 80% restante consideró que la mejor alternativa para el desarrollo de la función de Organización llevándose a cabo una Descentralización es a través de una Área Coordinadora a Nivel Nacional, debido a que se logra uniformidad que evita problemas con las Regionales, dándose una homogeneización de función en materia de Organización.

PREGUNTA No. 18.

Considera Ud. que el desarrollo de la función de Organización a través de una Area Coordinadora con Unidades Descentralizadas en sus Direcciones Ejecutivas Regionales, fomenta el logro de objetivos de carácter corporativo así como a nivel Regional?



NO
SI

PREGUNTA 18.

RESULTADO:

El 20% de los entrevistados respondió negativamente y el 80% afirmativamente.

INTERPRETACION:

El 20% respondió a la pregunta negativamente, ya que en ninguna forma consideran a la Descentralización como una alternativa variable para el logro de la eficiencia de la función de Organización en una Sociedad Nacional de Crédito.

El 80% de los encuestados considera la Descentralización de la función de Organización a través de una Área Coordinadora con Unidades Descentralizadas de Organización en las Direcciones Ejecutivas Regionales, como una alternativa completa y fácil de implantar.

Con esto se puede decir que la función de Organización se puede desarrollar a través de una Área Coordinadora con Unidades Descentralizadas en las Direcciones Ejecutivas

Regionales lo que es una Area Cópula, la cual es propuesta por este estudio, con lo que se considera un proyecto viable en su implantación en las Sociedades Nacionales de Crédito.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.

CAPITULO VIII**CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.****8.1 COMPARACION DE LOS RESULTADOS
CON OBJETIVOS PLANTEADOS.**

El Objetivo General presentar una alternativa de organización para el Área de Organización en Sociedad Nacional de Crédito, se cumplió en el desarrollo del presente trabajo, a través de los capítulos 3, 4, 5 y 6 y de la Investigación de Campo.

Respecto a los Objetivos Específicos se lograron como a continuación se indica:

- El conocimiento sobre las ventajas y desventajas de la Centralización así como de la Descentralización se cumplió en el desarrollo del capítulo 5 y en la Investigación de Campo.

- El Área Cópula presentada en el capítulo 6 se cumplió con el objetivo de lograr un modelo de organización que garantice el crecimiento con unidad de propósitos e imagen.

- El modelo presentado bajo el concepto de Area Cúpula, desarrollado en el capítulo 5 y comprobado en la Investigación de Campo cumple con el objetivo de proporcionar una Delimitación de Responsabilidades en la Dirección Ejecutiva Regional con la creación de las Unidades Descentralizadas Organizadas.

- La agilización en la toma de decisiones en forma regional se alcanzó a través de la creación de la Unidad Descentralizada Organizada planteada en el capítulo 6 y comprobada en la Investigación de Campo.

8.2 COMPARACIONES DE LOS RESULTADOS CON LAS HIPOTESIS PLANTEADAS.

La Descentralización de la Función de Organización por medio de un Area Cúpula, ofrece mayores ventajas a la Dirección de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito que cuente con una estructura Centralizada.

Con base en los resultados que arrojó la Investigación de Campo, la hipótesis queda comprobada, los entrevistados estuvieron de acuerdo con las ventajas que se logra con la

Descentralización y que la mejor alternativa para su funcionamiento es a través del Área Cópula.

Las hipótesis específicas planteadas sobre las ventajas que se obtienen de la Descentralización de la Función de Organización por medio de un Área Cópula en las Sociedades Nacionales de Crédito, se puede decir que también han sido comprobadas, pues se observan a lo largo de esta investigación los beneficios que se obtienen como son: agilización en la toma de decisiones, conocimientos de las necesidades de la Región, división del trabajo, visualización integral y fomento del desarrollo del personal.

9.3 CONCLUSIONES.

Con base en la investigación realizada, se presentan las siguientes conclusiones:

La saturación de cargas de trabajo que se presentan en la Centralización, se reducen mediante la Descentralización, pues ésta implica una división del trabajo.

El conocimiento de las Regiones, a través de las Unidades Descentralizadas de Organización, proporciona una mayor información que agiliza la toma de decisiones, tanto a nivel nacional como Regional, evitando retardos y postergación de labores que se presentan en la Centralización.

La Descentralización fomenta el Desarrollo del Personal, pues permite una mayor autonomía e iniciativa en el desempeño de su trabajo, además de que implica una Delimitación de Responsabilidades, lo cual no acontece en una Organización Centralizada.

La Miopía Regional que adolece la Centralización, consistente en un desconocimiento de las necesidades de cada una de las Regiones, es contrarrestada por la Visualización Integral que proporciona la Descentralización al permitir un conocimiento profundo de las necesidades de cada una de las Regiones, a través de la información generada por las Unidades Descentralizadas de Organización.

Entre las principales ventajas que proporciona la Centralización de la Función de Organización se encuentra el control como la de mayor importancia, siguiéndole el costo reducido, el poder y prestigio, uniformidad y desarrollo de la Alta Gerencia.

Así mismo, las desventajas de mayor relevancia que presenta la Descentralización son una fuerte inversión al inicio del proyecto y el ejercicio de mayores controles. Sin embargo, la inversión es reductible, ya que se va a lograr una mayor eficiencia, tanto a nivel operacional como administrativo en materia de Organización por parte de la institución.

En cuanto al ejercicio de mayores controles que implica la Descentralización se pueden establecer: Programas de visitas esporádicas a las Unidades Descentralizadas de Organización para verificar que se estén cumpliendo con los lineamientos dictados por el Area Cúpula, junto con la elaboración de informes periódicos por parte de las Unidades Descentralizadas de Organización sobre las labores que se han efectuado a la fecha, elaborándose un análisis del trabajo realizado en comparación al programa presentado por cada una de las Unidades Descentralizadas de Organización al Area Cúpula.

Con base en todo lo anterior, se puede afirmar que la Descentralización ofrece mayores beneficios que la Centralización en la Función de Organización de una Sociedad Nacional de Crédito.

Por otra parte, las Unidades Descentralizadas de

Organización presentan los siguientes beneficios:

- Cumplimiento de los Objetivos Institucionales en las Direcciones Ejecutivas Regionales.
- Cumplimiento de los Objetivos Regionales en materia de organización en cada una de las Regiones.
- Lograr una uniformidad y estandarización de los procedimientos, sistemas y Proyectos institucionales.
- Conocer la problemática a la que se enfrenta cada una de las Regiones.
- Coadyuvar a la eficientización de la institución en materia de organización a nivel nacional.

Estos beneficios reportan gran Utilidad a la Dirección de Organización.

La Alternativa propuesta en este Seminario de Investigación, de alcanzar la Descentralización de la Función de Organización a través de un Area Cúpula, se basa en lo siguiente:

- El Area Cúpula mantiene un control efectivo de los proyectos en relación a tiempo y recursos.
- Garantiza el seguimiento de proyectos de desarrollo, a través de programas que cumplan con los lineamientos institucionales establecidos al respecto.
- Coordina y vigila la participación de las Unidades Descentralizadas de Organización dentro del desarrollo institucional, como partes totalmente integradas al Área de Organización.
- El Area Cúpula funge también, como un Banco de Información general de la institución en relación al aspecto organizativo de la institución.
- Logra una articulación y productividad del trabajo organizacional, al existir una integración a nivel nacional.
- Logra una Normatividad al tener un seguimiento, evaluación, retroalimentación, optimización y control de los proyectos en función a los objetivos institucionales.

9.4 RECOMENDACIONES.

A través de este Seminario de Investigación en la parte de Investigación de Campo, se encontró que las Sociedades Nacionales de Crédito han venido presentando problemas en el desempeño de la Función de Organización a causa de los recientes fusionamientos con otras instituciones, por lo cual se recomienda el Modelo de Organización presentado en este trabajo.

Independientemente de los beneficios que presenta dicho modelo en el Área de Organización, este proyecto se recomienda se aplique en las demás Áreas de la institución.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA.

1. Ettinger E., Karl.
Organización de Empresas.
Editorial Herrero Hermanos.
México.
1965.

Fernández Arena, José Antonio.
El Proceso Administrativo.
Editorial Herrero Hermanos.
México.
1974.

Giscard D'Estaing O.
La Descentralización en la Empresa.
Editorial Argos Vergara.
Barcelona.
1976.

Gómez Ceja, Manuel.
Planeación y Organización de Empresas.
Editorial Offsali-G, S. A.
México,
1972.

Hutchinson G., John.

Organizaciones.

Editorial C. E. C. S. A.

México.

1978.

Koontz ; O'Donnell.

Curso de Administración Moderna.

Editorial Mc Graw Hill.

México.

1970.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas, 2a. parte.

Editorial Limusa.

México.

1968.

Terry, George.

Principios de Administración.

Editorial C. E. C. S. A.

México.

1973.

Cigales Rivera, Eusebio.

Algunos Comentarios sobre la Banca Múltiple.

Tesis E. S. C. A.

México.

1980.

Ley General de Instituciones de Crédito
Organizaciones Auxiliares.