

701.131



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO

ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS HABILIDADES
Y/O CARACTERISTICAS DEL EJECUTIVO
BANCARIO DE LA ZONA METROPOLI-
TANA DEL DISTRITO FEDERAL.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

ROSALBA PATRICIA SANCHEZ SEGURA
RAMON MONTES BARRETO

Directores de Tesis:

LIC. CARLOS PENICHE LARA

LIC. ARTURO PUENTE LOMELIN

Cludad Universitaria, D. F.

Noviembre de 1988

UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
RESUMEN	4
I EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO	7
II EL EJECUTIVO MEXICANO	31
III EL EJECUTIVO BANCARIO MEXICANO	46
IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO	61
V RESULTADOS DEL ESTUDIO	68
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
ANEXOS	102
BIBLIOGRAFIA	128

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

Si bien es cierto que en México las Instituciones Bancarias tradicionalmente se han preocupado por establecer y mantener elevados índices de eficiencia, productividad y calidad, hoy en día esta preocupación se hace más evidente y necesaria, ya que para las Sociedades Nacionales de Crédito de ello depende su sobrevivencia.

El reciente proceso de Nacionalización de las Instituciones Bancarias mexicanas, ha sometido a las diferentes organizaciones del ramo bancario, ya sea que hayan sido privadas o nacionales, a una serie de restricciones, reglamentación y procedimiento de evaluación de su efectividad o control de gestión que se sustenta en indicadores tales como: Promedio de Captación Per Cápita, Promedio de Gastos Generales por Empleado, Saldo Global de Créditos otorgados, Promedio de Cartera Vencida, etc.. En el aspecto de Administración de los Recursos Humanos, los indicadores son: Número de Cursos de Capacitación programados entre el número de Cursos Impartidos, número de Vacantes generadas entre número de Coberturas realizadas, número de Candidatos propuestos entre número de Candidatos aceptados, número de Horas-Hombre-Capacitación programadas, entre número de Horas-Hombre-Capacitación impartidas, por citar algunos de los parámetros con los cuales en la actualidad se mide la efectividad, por igual en los Bancos del país, al tener por dueño y patrón al Gobierno Federal que a través de Banco de México y la Contraloría General de la Federación hace seguimiento del cumplimiento de los planes, programas y metas propuestas por cada uno de los Bancos en cuestión. (Consultar Anexo 7)

Esta nueva situación, ha generado que en los círculos de los administradores de las oficinas de Bancos esto es, entre los Ejecutivos Bancarios, se ventilen aspectos que denotan su preocupación por ser más efectivos o por tener grupos o esquemas de trabajo más productivos para hacer frente a este nuevo reto que les plantea la Administración Pública, en donde se propone introducir variantes creativas para multiplicar los esfuerzos para lograr una alta rentabilidad en la Banca, la cual entraña por sí misma a la

calidad.

El presente estudio nació bajo la previsión de contribuir al logro de los fines que la Banca persigue, al examinar nuestro campo de acción laboral y analizar nuestra realidad para proporcionar información que enriquezca a las instituciones mexicanas y que contribuya a interesar a otros mexicanos a estudiar problemas y aspectos que ayuden a transformar nuestro entorno en beneficio de la Sociedad mexicana.

El propósito de este trabajo de tesis es: Contribuir para el logro de un mayor conocimiento de las características y/o habilidades que las organizaciones bancarias esperan encontrar en sus Ejecutivos (habilidades esperadas), así como el desempeño que dichos Ejecutivos presentan en la realidad (habilidades reales).

En función de lo anterior, con la realización de este estudio se pretende coadyuvar para que los psicólogos que se desenvuelven -- profesionalmente en este campo, cuenten con información recolectada y procesada en el Sistema Bancario Mexicano sobre las características y/o habilidades esperadas en las personas que ocupan -- puestos ejecutivos, para proporcionar los Recursos Humanos que satisfagan las necesidades planteadas por los directivos.

Es necesario reconocer que para hacer aplicaciones más técnicas y científicas de la psicología en los escenarios de trabajo, se debe marcar un alto para reflexionar, analizar y estudiar a los sujetos de interés, como lo es el caso del Ejecutivo Bancario mexicano.

El presente estudio está dividido en Seis Capítulos, los cuales se resumen a continuación: En el Primero se aborda el tema del Sistema Bancario Mexicano, ubicando el estudio en el entorno de la Banca Mexicana, revisando los antecedentes o evolución del Sistema Bancario, haciendo énfasis sobre la situación actual y por último explorando las áreas de oportunidad que para el Psicólogo ofrece la Banca Mexicana.

En el Capítulo Segundo, se expone el tema que denominamos El Ejecutivo Mexicano, indicando generalidades acerca de su Educación Formal, su comportamiento administrativo y sus valores ante el trabajo.

Al Ejecutivo Bancario Mexicano se le define en el Tercer Capítulo y se menciona el rol que dichos ejecutivos juegan en las Sociedades Nacionales de Crédito, incluyendo por último, un tema sobre la cultura de los Ejecutivos Bancarios.

Se presentan en el Cuarto Capítulo, el planteamiento del problema y la metodología que se siguió al realizar este estudio, desde la hipótesis de trabajo, el objetivo, las variables, los instrumentos utilizados, la muestra, los escenarios de aplicación y por último, el procedimiento de ejecución.

En el Capítulo Quinto, se presentan los resultados obtenidos en el estudio a través de gráficas, cuantificaciones, promedios y relaciones porcentuales.

Las conclusiones, discusión, recomendaciones y algunas limitaciones de nuestro estudio, son tratadas a detalle en el Capítulo Sexto.

Y, por último, en los anexos se encuentran detalles de los instrumentos que se utilizaron en la recolección de información, un cuadro con los factores que se investigaron en el cual se incluyen las preguntas por factor, estadísticas de 1983 a 1988 sobre la población de empleados y funcionarios del Sistema Bancario a nivel nacional, ejemplos de los factores que se evalúan en control de gestión y algunos documentos con lecturas de ideas complementarias.

RESUMEN

Nos permitimos presentar un extracto de los aspectos más relevantes de este estudio, dividiendo en dos grandes rubros: En primer lugar, sobre el planteamiento del problema y la metodología utilizada en un segundo lugar sobre los resultados obtenidos.

M E T O D O L O G I A

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Los Psicólogos especialistas en Selección y Capacitación, nos encontramos frecuentemente ante la dificultad de satisfacer las expectativas que los niveles directivos de los Bancos tienen acerca de las habilidades y/o características con las que debe contar un Ejecutivo Bancario.

OBJETIVO DEL ESTUDIO: Contar con una Tabla de Habilidades y/o Características del Ejecutivo Bancario. También se pretende conocer las similitudes y discrepancias que con relación a esas características y/o habilidades tienen los niveles directivo y gerencial, obteniendo una ponderación por cada nivel, para cada una de las 20 enunciadas en la tabla.

VARIABLES: Se manejaron variables de cantidad y calidad con relación a las características y/o habilidades del Ejecutivo. **CANTIDAD:** Se determinó por Índice de Frecuencia mayor que 100, cuáles son las habilidades y/o características consideradas importantes por Directivos y Gerentes.

CALIDAD: Se determinó a través de una ponderación hecha por los niveles directivos y gerenciales en la Tabla de Características y/o Habilidades obtenidas,

INSTRUMENTOS: Se utilizaron tres Cuestionarios, a saber: a) -- Cuestionario "A", para determinar por encuesta las características y/o habilidades del Ejecutivo Bancario desde la perspectiva de los Directivos, b) Cuestionario "B", el mismo caso que el an

terior, desde la perspectiva de los Niveles Gerenciales, c) Cuestionario "C", utilizado para obtener las ponderaciones de ambos niveles en la tabla obtenida, además de la exploración de áreas tales como Familia, ubicación laboral, estudios y costumbres de los encuestados.

MUESTRA: La población o muestra de sujetos con que se realizó el estudio fue extraída del Grupo de Funcionarios Bancarios de la Zona Metropolitana del Distrito Federal, siendo el total del universo 24,900 y cuya muestra representativa (10%), se obtuvo de los estratos de Alta Dirección y Gerencia Media. La técnica de muestreo utilizada, fue no probabilística del tipo intencional o selectivo, distribuida en tres segmentos: 1) Muestra A, 500 sujetos de Alta Dirección; 2) Muestra B, 500 sujetos de Gerencia Media;-- 3) Muestra C, compuesta por 1000 sujetos dividida en dos grupos de 500, uno de Directivos y otro de Gerentes.

ESCENARIO: La aplicación de las encuestas se hizo en: 1) el Instituto Mexicano de Administración Bancaria, Dolores No. 3 - 9o. - Piso, Col. Centro, en México, D. F. y 2) Centros de Capacitación de diferentes bancos en la Zona Metropolitana del Distrito Federal.

PROCEDIMIENTO DE EJECUCION: La realización del estudio se dió en cuatro fases:

- 1a. Encuesta a Niveles Directivos sobre las habilidades y/o características del Ejecutivo Bancario Mexicano.
- 2a. Encuesta a Niveles Gerenciales sobre el mismo aspecto.
- 3a. Integración y análisis de la información anterior para construir una tabla conteniendo las características y/o habilidades más representativas del Ejecutivo Bancario Mexicano.
- 4a. Encuestar por separado a ambas partes (Directivos y Gerentes), presentando la tabla de características y/o habilidades, solitando su ponderación con una escala del 1 al 10 en el Cuestionario "C".

RESULTADOS

Entre los resultados que consideramos más relevantes citamos: Que existe una marcada diferencia sobre la manera de percibir y valorar las características y/o habilidades más representativas del -- Ejecutivo Bancario Mexicano, por parte de funcionarios de niveles Gerenciales y de Dirección, dichas diferencias se hacen evidentes en las respuestas ante las encuestas "A" y "B", así como en las -- ponderaciones que cada grupo ocupacional hizo ante la misma tabla que les fue presentada como parte del Cuestionario en la encuesta "C". Lo anterior, nos lleva a la conclusión de que no existe -- acuerdo entre los niveles Directivos y los niveles Gerenciales -- acerca de las características y/o habilidades que debe poseer el -- Ejecutivo Bancario Mexicano.

Los resultados obtenidos nos permiten expresar que los objetivos -- que inicialmente planeamos alcanzar, se cumplieron perfectamente -- porque:

- a) Se obtuvo una Tabla de Características y/o Habilidades del Ejecutivo Bancario Mexicano.
- b) Se conocen como resultado de esto, las similitudes y discrepancias que existen, respecto de lo anterior, entre los Directivos y los Gerentes.
- c) Se obtuvo una ponderación por cada una de las características y/o habilidades, hecha por un lado, por Directivos y por otro, por los Gerentes.

CAPITULO I

EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

- 1.1 Ubicación de este Estudio en la Banca Mexicana**
- 1.2 Antecedentes del Sistema Bancario Mexicano**
- 1.3 Situación Actual**
- 1.4 Areas de Oportunidad para el Psicólogo**
- 1.5 Conclusiones**

I. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

En este capítulo, para efectos de este estudio, abordamos el Sistema Bancario y queremos asentar que como referencia a la Teoría de Sistemas, la connotación de Sistema a partir de ciertas características que nosotros observamos entre las partes que interactúan en él; se derivan de los aspectos que detallamos a continuación:

- 1o. Tiene fronteras claramente definidas en cuanto a actividades o giro de servicio de banca y crédito.
- 2o. Se identifican entradas o insumos, un proceso y salidas, las cuales están determinados por recursos de captación (dinero que ingresa o depósitos), clasificación priorización y regulación con base en el nivel de captación y/o necesidades del estado y por último colocación en el mercado a través de instrumentos de crédito.
- 3o. Las leyes, normas y procedimientos de operación homogéneos a través de reglamentación de Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, así como la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- 4o. Los productos o servicios que prestan las Sociedades Nacionales de Crédito que constituyen el Sistema Bancario Mexicano, se enfocan a la solución de problemas y/o necesidades de una clientela típica, en cuanto a que manejan capitales, producciones y otros aspectos económicos, que encuentran en la Banca un centro de atención común.

El personal de las Instituciones que componen el Sistema Bancario Mexicano, también se encuentra sujeto a un tratamiento particular por parte de las autoridades laborales, ya que las normas que rigen sus relaciones con la parte patronal o Sociedad Nacional de Crédito de que se trate, se encuentran contempladas en el apartado "B" del Artículo 123 fracción XIII Bis de la Constitución Política

de los Estados Unidos Mexicanos, la cual entre los empleados bancarios conocemos como la Ley Reglamentaria de los Trabajadores al -- Servicio de la Banca, ésta y las características propias del Sistema, hacen que al personal de la Banca en General se le pueda clasificar en grandes rubros o grupos ocupacionales más o menos homogéneos, tales como:

ALTA DIRECCION.- Ejemplo: Directores Divisionales
Directores Ejecutivos
Coordinadores
Subdirectores Ejecutivos
Subdirectores...

GERENCIA MEDIA.- Ejemplo: Gerentes Ejecutivos
Gerentes de Sucursal
Gerentes Administrativos

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.- Ejemplo: Auxiliares Administrativos
Analistas
Auditores
Secretarias...

Lo cual propicia que en esos niveles se hable un "Lenguaje Común" y que los valores y/o costumbres tengan un lugar especial para una serie de pautas de comportamiento. Nuestra población objetivo son los funcionarios o Ejecutivos bancarios que se ubican tanto en la Alta Dirección como en la Gerencia Media.

1.1 UBICACION DE ESTE ESTUDIO EN LA BANCA MEXICANA

Estamos concientes de que nuestra disciplina, la psicología, - en su especialidad del trabajo, se orienta hacia el Recurso Humano en su ámbito o ecosistema laboral y en función de lo anterior, deseamos ubicar a usted, estimado lector, en el campo o escenario en donde realizamos este estudio, con el fin de sensibilizar su percepción acerca de los valores, costumbres y aspectos que en este sistema tienen, tanto los emplea-

dos como los dirigentes de las sociedades que conforman la muestra estudiada. Si bien es cierto que este estudio no es sobre la Banca en México, sí consideramos necesario incluir información pertinente a la misma, en virtud de lograr una mayor comprensión y ubicación de este estudio, refiriéndolo a su campo de aplicación.

1.2 ANTECEDENTES DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

Queremos abordar en este tema aquellos aspectos que desde nuestra perspectiva consideramos más relevantes en la evolución del Sistema Bancario Mexicano, abarcando desde los primeros intentos de organización, hasta los modernos sistemas con tecnología avanzada que predominan en la actualidad.

Con el objeto de dar un orden cronológico y segmentado a esta breve reseña, hemos dividido en cinco épocas los hechos y datos más sobresalientes que fueron moldeando y transformando el Sistema. Estas épocas son: Época Colonial, Época Independiente, Época Porfirista, Época Revolucionaria y Época Actual.

1.2.1 EPOCA COLONIAL

En un principio la falta de instituciones bancarias se debía principalmente, a las escasas vías de comunicación, originando el aislamiento de las zonas productoras.

Algunos de los primeros intentos de organización bancaria se dieron en la época de la colonia, pues durante ésta fueron fundadas algunas instituciones que se dedicaban al crédito minero e hipotecario, como resultado de que las actividades principales que se realizaban eran la minería y el comercio.

Como un primer intento formal, encontramos el que rea-

lizó don Pedro Romero de Terreros, quien fundó en 1775 el Monte de Piedad de Animas, con un capital de - - - \$ 300,000.00 tomando como modelo el Monte de Piedad de Madrid, creado en 1702 en España, sus operaciones principales eran: a) Préstamos con Garantía de Prendas; - b) Custodia de Depósitos Confidenciales; c) Admisión de Secuestros o Depósitos Judiciales y los mandados -- por otras autoridades y; d) Venta Pública de Almoneda de las prendas no desempeñadas.

A la muerte de su fundador, fungió como una sociedad - de beneficencia, más que como una Institución de Crédito.

A pesar de que este Monte ponía a México en línea con las necesidades, hubo latrocinio por sus administradores al fallecer su fundador y las luchas políticas provocaron un lapso de decadencia.

Otro intento de organización durante esta época lo encontramos en el Banco de Avío de Minas que fue establecido en 1784, esta Institución oficial tenía un capital de cinco millones de pesos, formado por una parte de las regalías que debían pagar las minas a la Real - Hacienda. (1)

1.2.2 EPOCA INDEPENDIENTE

La situación que se observa en México una vez consumada la independencia es poco favorable sobre todo en el aspecto bancario y crediticio, ya que desde la consumación de la independencia de nuestro país, -1821-, hasta la reestructuración de la república -1867-, hubo -- grandes disturbios y problemas políticos y económicos, que como consecuencia de la crisis económica del país y la falta de preparación de la población, no hubo real actividad bancaria, ni se desarrolló el crédito pese a que éste era practicado por los comerciantes desde la colonia.

(1) MOORE, ERNEST, Evolución de las Instituciones Financieras en México. Centro de Estudios Latinoamericanos, México 1963 pp.13-14.

La primera agencia bancaria que se estableció en México, fue la Casa Barclay en el año de 1824. La empresa bancaria Barclays operaba en la ciudad de Londres desde 1736, (bajo otros nombres, aunque sus orígenes son aún más remotos). Esta fue, podríamos decir la primera institución bancaria del extranjero operando en el México independiente.

En el año de 1830, Don Lucas Alamán, ministro de Relaciones Exteriores durante la presidencia de Bustamante, organizó el primer banco de nuestro país, que fue el Banco de Avío, creado por decreto ejecutivo el 16 de Octubre de 1830 y cuyas funciones eran las de un banco de la industria textil y de otras industrias. Su capital se integraría con el 20% de los impuestos aduanales de importación sobre las telas de algodón. El General Santa Anna lo convirtió prácticamente en Tesorería del Gobierno y desvirtuó el objeto con que fue creado, liquidándose por decreto el 23 de Septiembre de 1842.

En 1864 una sociedad inglesa estableció una sucursal en México, ya al amparo de las normas del Código de Comercio de 1854 a la cual se denominaba como Banco de Londres, México y Sudamérica. Fue éste el primer banco de emisión que operó en México, los billetes que emitió se asimilaron rápidamente al medio y tuvieron la más amplia y definitiva circulación, sin que, se recuerde como dato ilustrativo, se advirtiese una inquietud del Estado por intervenir en esta función.

1.2.3 EPOCA PORFIRISTA

La denominada época Porfirista de México, se inicia en Julio de 1867 al derrumbarse el imperio de Maximiliano de Habsburgo y concluye en Mayo de 1911 cuando se desploma el gobierno de Porfirio Díaz y zarpa a bordo del

"Ypiranga", rumbo a Francia donde viviera el resto de sus días en el destierro total.

Durante su gobierno se fundan un considerable número de Bancos que llega a constituir un sistema con reconocida fama y estructura para la época de que se trata. Citamos algunos casos de los Bancos más importantes -- del porfiriato.

1.2.3.1 BANCO NACIONAL MEXICANO

Este banco empezó a operar el 22 de Febrero de 1882, era Subsidiario de Banco Franco-Egipcio, con sede en París, con únicamente 20% de capital mexicano. No deja de ser interesante subrayar que este permiso obedeció al propósito de crear un banco de emisión (2). Esta autorización señalaba entre otros conceptos la necesidad de que la Institución contase con un capital mínimo y con un efectivo en caja para dar principio a sus operaciones.

Este banco tuvo importancia debido a que fue la primera Institución de Crédito de Capital-Extranjero con un capital fuerte, siendo uno de los pioneros que ayudaron al crecimiento económico del país.

1.2.3.2 BANCO MERCANTIL AGRICOLA E HIPOTECARIO

Este Banco principió sus operaciones el 21 de marzo de 1882 con un capital de \$3'000,000.00 y facultad para emitir billetes hasta por el triple de sus existencias, su duración social era de 30 años.

(2) La Asociación de Banqueros de México 1928 - 1978 (Revista que reseña el 50 Aniversario de la AMB) pp. 16.

El consejo de Administración estaba formado - en su mayoría por personas de nacionalidad es pañola.

1.2.3.3 BANCO MERCANTIL MEXICANO

Fue fundado por iniciativa particular el 23 - de marzo de 1882, principalmente con capital - español. Su base la constituyeron - - - - - \$ 4'000,000.00 y su propósito era hacer toda - clase de operaciones bancarias especialmente - la emisión de billetes a la vista y al porta - dor, que por virtud de los estatutos del esta - blecimiento habría de limitarse al triple de - las existencias metálicas.

1.2.3.4 EL CODIGO DE COMERCIO DE 1884

A partir de 1884, cuando inició su vigencia el Código de Comercio, abrogatorio de aquel de - 1854, se pugnó porque las actividades banca - rias empezaran a mostrar una mayor estabilidad, coherencia y un adecuado encausamiento; se ad - vierten ya en este ordenamiento diversas nue - vas disposiciones específicamente aplicables - a la función de crédito. Este código tiene - el especial mérito de que fue el primer inten - to sistemáticamente organizado para estructu - rar en lo jurídico el carácter de las opera - ciones bancarias y así también el que sentó - las bases de la organización administrativa - de las instituciones que las practicaban.

Este Código de Comercio, con el aludido méri - to de que fue el primer ordenamiento legal -- que reguló en México las operaciones banca---

rias, tuvo una breve vigencia, puesto que fue derogado y sustituido por el de 1889.

1.2.3.5 LA PRIMERA FUSION DE DOS INSTITUCIONES BANCARIAS MEXICANAS

Debido a la concesión que se les habia otorgado a tantos bancos para la emisión de billetes, la situación financiera llegó a su crisis en el año de 1884.

Para otorgar un auxilio económico a las necesidades de la nación, el Gobierno Federal impuso la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano el 2 de abril de 1884, naciendo así el Banco Nacional de México. De esta forma, la nueva Institución Bancaria estaria en condiciones de abrir al propio gobierno nuevas fuentes de recursos y préstamos.

Al final del siglo XIX el país contaba con 23 Bancos; en el momento de aprobarse la Ley de 1897, existían en México 9 bancos de emisión y un banco hipotecario. En 1903 funcionaba por lo menos un banco en cada estado con excepción de Colima y Tlaxcala.

Podríamos decir que durante el porfirismo el "Sistema Bancario" estaba compuesto por un grupo de Bancos comerciales y uno que otro refaccionario e hipotecario, los cuales se desarrollaron a través de la emisión de billetes, las altas tasas de interés con reducción de los periodos de cobro, lo cual acentuó al final de esta época la decadencia de la banca como negocio floreciente y confiable, ya que, como todos sabemos, la caída del dictador Don Porfirio Díaz, se debió entre --

otras cosas a una aguda crisis económica caracteriza--
da por precios altos, salarios bajos, especulación mer-
cantil y cierta pobreza popular generalizada.

1.2.4 EPOCA REVOLUCIONARIA

Bosquejaremos aspectos de la Revolución con el objeto-
de conocer más a fondo el entorno de la banca en Méxi-
co. En consecuencia, veamos en términos generales cuál
fue la política del desarrollo bancario de 1910 a 1940,
año en que termina "La Revolución Bancaria en México".
(3).

La Revolución de 1910 - 1917, constituyó un movimiento
con franco predominio del caos, desorden y anarquía. -
Después de esta etapa, durante 17 años, entre 1917 y -
1934 corresponde al caudillismo, período de revueltas,
asesinatos y en fin, toda clase de acciones que busca-
ban la eliminación física de los jefes políticos; mili-
tares y hombres que se oponían al propio proceso crea-
dor que había generado el caudillaje, siendo el Carde-
nismo el régimen revolucionario más importante del -
Siglo XX con el cual termina prácticamente la Revolu-
ción.

1.2.4.1 LA REVOLUCION MEXICANA (1910)

En esta época de caos los bancos que poco a -
poco habían logrado un cierto grado de soli-
dez, se estremecen a causa de la anarquía rei-
nante.

Las causantes de este desequilibrio se pueden
encontrar en: Los problemas económicos que -
tuvieron que enfrentar los diferentes gobier-
nos que tuvo nuestra nación en ese período de
su historia; la ignorancia de estos gobernantes.

(3) Indalecio Sánchez-Gavito "La Revolución Bancaria en México" Ed.
TGN, 1954.

tes en materia económica; abuso de poder; las influencias externas que aprovecharon adecuadamente las circunstancias; los oportunistas-bancarios que saciaron su sed de ganancias; - civiles que llenaron al país de toda clase de billetes y monedas. Sobre este último punto, acota Torres Gaytán:

"Ningún país del mundo en ninguna época ha conocido tan amplia variedad de monedas (metálicas y billetes) en tan corto lapso como México durante los años 1913 - 1916, fue tan rica dicha variedad como puede serlo una colección de monedas medievales" (4).

1.2.4.2 EL CONGRESO CONSTITUYENTE DE QUERETARO (1917)

No obstante la emisión de billetes por parte de los bancos, la administración fue deficiente y de mala fé, ya que sus accionistas se -- otorgaban a sí mismos, préstamos cuantiosos.

La Revolución de 1910 llevó consigo una serie de cambios drásticos en el entonces sistema bancario mexicano y muchos bancos fueron a la quiebra en 1912, por lo que se creó la Comisión de Cambios y Moneda, con préstamos forzados al gobierno y emisión de billetes sin ninguna garantía.

El 4 de abril de 1916, se constituyó una Comisión Monetaria con facultades de recoger, conservar y administrar los fondos designados -- por el gobierno para regularizar y garantizar la circulación interior y servir de conducto-

(4) Citado en "La Historia de la Banca", Material de lectura preparado por Banamex, S. N. C., Ed. Banamex, México, 1972.

al gobierno para lanzar y retirar la emisión de Moneda Fiduciaria.

La Reforma Bancaria de México, fue iniciada - en 1913 y culminó en 1925, para lo cual se -- creó la "Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito" en 1915, año en que se declaró la caducidad de las concesiones a la mayor parte de las Instituciones Bancarias.

La Comisión reguladora quedó insubsistente en 1916, el 10 de marzo y sus funciones quedaron a cargo de la "Comisión Monetaria".

La Constitución de 1917 en el Artículo 28, es tableció que la emisión de billetes y monedas es una facultad del estado, así como la regulación del crédito.

En 1925, se sientan bases del sistema bancario contemporáneo, creándose la Comisión Nacional Bancaria y el mismo Banco de México. - Se expide la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios y además se funda la Asociación de Banqueros de México.

Durante el período de 1929 a 1933, la depresión mundial ocurrida en este período causó - efectos sobre México a mediados de 1930, produciendo cambios en la estructura y funcionamiento del Banco de México, que finalmente de terminaron su transformación en un verdadero Banco Central.

La gran depresión a partir de las leyes de -- 1932, aceleró la conversión del Banco de Méxi

co en un Banco de bancos que fuera el centro de la vida financiera del país.

La expropiación petrolera en 1938 y los efectos de las represalias externas y las salidas de capitales recrudescieron las presiones económicas. Esta situación prevaleció en México hasta los albores de la 2a. Guerra Mundial.

Con el objetivo de financiar algunos sectores económicos del país durante 1932 a 1940, se establecieron instituciones de crédito, las cuales se exponen en el cuadro No. 1, incluyendo el número de instituciones que existían en cada uno de los años comprendidos en ese período. En el Cuadro No. 2 se observa el incremento que hubo en el número de instituciones auxiliares de crédito entre el año de 1932 y 1940.

CUADRO 1									
NÚMERO DE INSTITUCIONES PRIVADAS DE CRÉDITO EN MÉXICO									
AÑOS	1932 - 1940								
	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
Número Total	51	66	71	74	80	81	78	82	87
Refaccionarios e Hipotecarios	8	9	9	9	10	--	--	--	--
Depósito	--	--	--	53	55	57	54	58	61
Crédito Hipotecario	--	--	--	3	3	3	3	3	2
Capitalización	--	--	--	6	5	5	5	5	8
Ahorro	--	--	--	--	7	6	6	6	6
Fiduciario	--	--	--	--	8	8	8	8	8
Extranjeros	--	--	--	2	2	2	2	2	2
Otras Instituciones Mexicanas	37	52	59	--	--	--	--	--	--
Extranjeras	5	5	3	--	--	--	--	--	--

FUENTE: MOORE, Ernest, Evolución de las Instituciones Financieras en México, Centro de Estudios Latinoamericanos, México, 1963, p. 122.

CUADRO 2			
NÚMERO DE INSTITUCIONES AUXILIARES DE CRÉDITO 1932-1940			
	FINAL DE		
	1932	1940	
Número Total	11	56	
Almacenes Generales de Depósito		7	13
Cámara de Compensación		1	5
Bolsa de Valores		1	1
Sociedades Generales o Financieras		2	28
Uniones de Crédito		-	9

FUENTE: MOORE, Ernest, Evolución de las Instituciones Financieras en México, Centro de Estudios Latinoamericanos, México, 1963, p. 123.

1.2.5 EPOCA ACTUAL

Para el año de 1942, el Banco de México y los Bancos - Comerciales tomaron un acuerdo con el objeto de controlar los créditos. En lo fundamental los principales tipos de créditos en cuanto a volúmen fueron: redescuento comercial, préstamos directos y préstamos pre-narios.

Con el propósito de brindar una ayuda oportuna en materia financiera para el pequeño comerciante, se fundó el Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal en 1943.

1.2.5.1 LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Este período se caracterizó por una gran demanda externa de bienes y servicios mexicanos que estimuló la actividad económica interna - así como importación de bienes de capital para satisfacer las necesidades de expansión industrial y una cuantiosa entrada de divisas - que permitió aumentos en las reservas internacionales que dió lugar a presiones para la revaluación del peso, frente al dolar.

En estos años el Banco de México, efectuó estudios de viabilidad de empresas, hizo inventarios de los recursos nacionales y fomentó - la producción de los sectores productivos de alta prioridad social.

1.2.5.2 AJUSTES BANCARIOS DE LA POST-GUERRA

Este período se puede dividir en 2 etapas: En la primera prevaleció un fuerte desequilibrio externo y en la segunda, en la que el país --

se vió obligado a recurrir a la flotación del tipo de cambio por 3a. vez en la historia del Banco de México.

En esta época México se adhiere al Fondo Monetario Internacional en 1946.

Posteriormente a los ajustes post-guerra, - - nuestro país sigue luchando por desarrollar - su sector bancario.

El 13 de abril de 1954, ante la reducción de los recursos internacionales, el Gobierno Mexicano anunció el nuevo tipo de cambio de - - \$ 12.50 por dólar. La devaluación provocó fugas de capital con recursos provenientes de ventas masivas de valores bancarios en poder público.

La nueva paridad del peso representó un elemento promotor para un prolongado período de prosperidad nacional, que facilitaría las propias funciones reguladoras del Banco de México.

Se lanzan las tarjetas de crédito, se implanta el uso de computadores en las operaciones y se reforma la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

En mayo de 1961, la Convención de Banqueros, - se refirió al Programa de acción que la iniciativa privada debía elaborar y poner en - - práctica. En dicho programa se alienta a la banca a orientar, dirigir y activar recursos ociosos.

De 1965 a 1970 se califican de prosperidad para el país pero también se vislumbra una crisis económica a nivel mundial.

Esta crisis fue tomando medidas desorbitadas, ya que a este estado mundial se sumaron factores internos, tanto gubernamentales como de los accionistas bancarios y que dieron lugar a que en 1976 se devaluara el peso por 4a. -- ocasión. Las condiciones no mejoraron y vieron otras devaluaciones más, hasta que en septiembre de 1982 se tomó una decisión:

1.2.5.3 NACIONALIZACION DE LA BANCA

El país antes de la nacionalización se encontraba en una etapa de solidez, eficiencia y profesionalismo en el manejo y prestación del servicio de la Banca y el Crédito.

Todo esto, se debía en gran parte a la buena publicidad, a la adquisición de nuevos y mejores sistemas para la atención al público, así como al prestigio adquirido por los Funcionarios Bancarios.

Esta sólo era la la. parte de la situación -- existente, la otra parte, la menos conocida, -- era la más importante y era:

- a) La Banca se desenvolvía en una legislación confusa y compleja.
- b) Contaba con un poder siempre creciente -- frente al Gobierno y la Iniciativa Privada.

- c) No desempeñaba adecuadamente su papel de intermediación financiera.
- d) Descansaba en la especulación y otras -- prácticas nocivas para la economía del país, para multiplicar sus utilidades.

La situación económica, empeoraba cada vez -- más, la Secretaría de Comercio, anuncia aumento en precios de algunos bienes y servicios, todo esto con el propósito de sanear las finanzas públicas, también se pensó como medida la reducción de subsidio.

La situación económica por la que atravesó el país antes de la nacionalización, se debió al creciente debilitamiento y relajamiento de la política financiera.

Se pensó en un sistema de control de cambios que trajo consigo una necesaria revisión de los diagnósticos anteriormente hechos y de las políticas instrumentadas.

La mejor opción que tenían las autoridades, era no alterar la política cambiaria, ya que decían que la política económica establecida era la que favorecía para corregir el problema de fondo, pero ¡dándole el tiempo necesario para corregirlo!.

También se presentó la opción de regular íntegramente el mercado de divisas, pero ésta presentaba serios problemas, ya que acentuaría los retiros en especie de los dólares y -- por otra parte se llevaría a la operación del mercado negro.

Otra opción era la de presentar una nueva devaluación de la moneda pero disfrazada con un discurso de la doble paridad.

Se llega entonces a considerar una última alternativa, la decisiva: "La Nacionalización de la Banca".

Era una decisión difícil, con grandes riesgos y problemas de instrumentación.

Se pensaba que era la mejor opción, ya que las citadas anteriormente llevaban a empeorar aún más la economía.

Fue en los Pinos a las 10:40 A. M. que se entregaba el informe, siendo que ya se había -- tardado, la gente del ámbito periodístico ahí reunidos y algunas otras, sospechaban por su demora, que algo fuera de su imaginación sucedía.

Sin embargo, días antes a éste gran acontecimiento, el secreto de lo que sucedería estaba bien guardado. El informe se preparaba con gran cuidado, en él intervinieron economistas y banqueros de renombre nacional. En el cuadro No. 3 se presenta la relación de Instituciones de Crédito que fueron expropiadas en favor de la Nación.

CUADRO No. 3

INSTITUCIONES DE CREDITO EXPROPIADAS A FAVOR DE LA NACION.

ACTIBANCO GUADALAJARA, S. A.	MULTIBANCO COMERMEX, S.A.
BANCA CONFIA, S.A.	MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, S.A.
BANCA CREMI, S. A.	PROBANCA NORTE, S.A.
BANCA DE PROVINCIAS, S.A.	UNIBANCO, S.A.
BANCA SERFIN, S.A.	BANCO AZTECA, S.A.
BANCAM, S.A.	BANCO COMERCIAL DEL NORTE, S.A.
BANCO ABOUMRAD, S.A.	BANCO DEL INTERIOR, S.A.
BANCO B.C.H., S.A.	BANCO MERCANTIL DE ZACATECAS, S.A.
BANCO DEL ATLANTICO, S.A.	BANCO PANAMERICANO, S.A.
BANCO DEL CENTRO, S.A.	BANCO DE COMERCIO, S.A.
BANCO CONTINENTAL, S.A.	BANCO PROVINCIAL DEL NORTE, S.A.
BANCO DE CREDITO Y SERVICIO, S.A.	BANCO REFACCIONARIO DE JALISCO, S.A.
BANCO GANADERO, S.A.	BANCO DE TUXPAN, S.A.
BANCO LATINO, S.A.	CORPORACION FINANCIERA, S.A.
BANCO LONGORIA, S.A.	FINANCIERA CREDITO DE MONTERREY, S.A.
BANCO MERCANTIL DE MONTERREY, S.A.	FINANCIERA INDUSTRIAL Y AGRICOLA, S.A.
BANCO MONTERREY, S.A.	PROMOCION Y FOMENTO, S.A.
BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.	FINANCIERA DE CREDITO MERCANTIL, S.A.
BANCO DEL NOROESTE, S.A.	FINANCIERA DE INDUSTRIAS Y CONST., S.A.
BANCO OCCIDENTAL DE MEXICO, S.A.	FIANCIERA DEL NORTE, S.A.
BANCO DE ORIENTE, S.A.	SOC. FINANCIERA DE IND. Y DESCUENTO, S.A.
BANCO POPULAR, S.A.	BANCO COMERCIAL CAPITALIZADOR, S.A.
BANCO REGIONAL DEL NORTE, S.A.	BANCO CAPITALIZADOR DE MONTERREY, S.A.
BANCO SOFIMEX, S.A.	BANCO CAPITALIZADOR DE VERACRUZ, S.A.
BANCOMER, S.A.	BANCO GENERAL DE CAPITALIZACION, S.A.
BANPAIS, S.A.	BANCO POPULAR DE EDIFICACION Y AHORRO, S.A.
CREDITO MEXICANO, S.A.	HIPOTECARIA DEL INTERIOR, S.A.

FUENTE: FIRA, "Nacionalización de la Banca" en Boletín Informativo No. 131, -- Vol. XIV, Ed. 5a. Epoca, México, septiembre, 1982, p. 32-33.

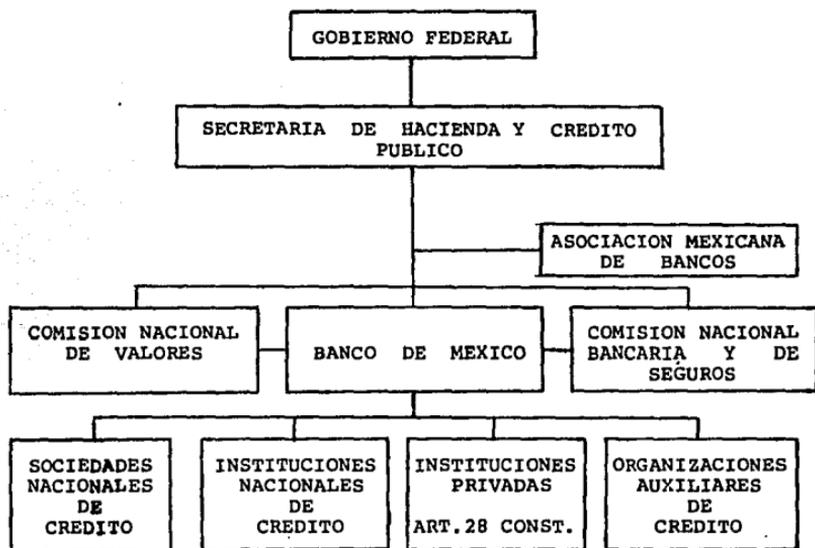
1.3 SITUACION ACTUAL

La situación que guarda actualmente el Sistema Bancario Mexicano es de ajuste constante a partir del proceso de nacionalización, tanto ha cambiado en el sentido de la filosofía administrativa, enfoque de mercado, misión y operación como en la composición, ya que se ha reducido enormemente el número de -

Bancos a través de fusiones que de manera sistemática, las autoridades del ramo han venido ejecutando.

Ahora con la Nacionalización de la Banca decretada por el Presidente José Lopez Portillo, la organización y el funcionamiento del Sistema Bancario ha sufrido cambios tales como: - personas que están al mando o liderean a las Sociedades Nacionales de Crédito, las representaciones que tenían dichas Sociedades ante cualquier Asociación o Institución, leyes que rigen tanto su funcionamiento como sus relaciones de trabajo con empleados, sus órganos de dirección y/o administración.

En el cuadro No. 4 se presentan las entidades que constituyen la estructura del Sistema Bancario Mexicano



Como se puede observar en el organigrama, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la máxima autoridad bancaria del-

país. Ejerce funciones de Control y vigilancia del Sistema Bancario Mexicano, a través de la Subsecretaría de Crédito Público de la cual depende la Dirección General de Crédito, Órgano por el cual se controlan y supervisan las Sociedades Nacionales de Crédito.

Por lo que respecta al trato que dan a su personal, la filosofía de las Sociedades Nacionales de Crédito en materia de Recursos Humanos, parece ser una sola, con pequeñas variantes entre las Instituciones, pero concibiendo este recurso como el eje central sobre el cual se estructuran las formas y sistemas de trabajo, los servicios que se prestan, las interacciones sociales y el cumplimiento de sus metas.

El Sistema Bancario Mexicano ha establecido mecanismos de concertación para los diferentes problemas que enfrentan las Sociedades Nacionales de Crédito que lo forman. Uno de los mecanismos lo constituye la Asociación Mexicana de Bancos (AMB) organismo en donde concurren todas las Instituciones Bancarias del país, en donde agrupados por comisiones, procuran dar solución a problemáticas diversas y también a tomar acuerdos en función de planeación para afrontar los cambios del mercado y el entorno.

Existe en la Asociación Mexicana de Bancos una instancia denominada Comisión de Recursos Humanos, que a su vez constituye el Consejo de Dirección del Instituto Mexicano de Administración Bancaria, Órgano educativo y/o capacitador del Personal Bancario. Imparte los estudios reconocidos ante la Secretaría de Educación Pública, de la carrera de Licenciado en Administración Bancaria, además del Diplomado en Finanzas y otros cursos para la Alta Gerencia Bancaria así como para mandos medios y operativos, tanto de las sucursales como de áreas corporativas de los diferentes Bancos del sistema.

Este instituto con estudios especializados para los funciona-

rios bancarios es el escenario en donde se obtuvo una gran -- parte de la muestra que sustenta los resultados de este estudio. Cabe hacer notar que los sustentantes de esta tesis somos maestros en dicho Instituto, lo cual nos permitió una amplia gama de posibilidades para la realización de entrevistas y aplicación de los cuestionarios. Del mismo modo es conveniente hacer notar que por su grado de especialización y por los costos de las colegiaturas, casi el 100% del alumnado son Funcionarios de Bancos, los cuales gozan de becas, otorgadas como reconocimiento y/o reciprocidad por los años de servicio prestado.

1.4 AREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL PSICOLOGO

En el Sistema Bancario Mexicano los psicólogos podemos encontrar un considerable número de áreas o disciplinas en donde - aplicar conocimientos y habilidades en búsqueda de mayor desarrollo profesional y personal.

Para Citar estas áreas de oportunidad, nos permitimos hacerlo con base en las divisiones en las que, de manera general se encuentran organizados los bancos:

a) DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

- Elaboración, aplicación e interpretación de encuestas de Clima Organizacional.
- Elaboración, aplicación e interpretación de pruebas -- psicométricas.
- Elaboración, validación y valuación de puestos y perfiles de puestos.
- Elaboración y validación de manuales de capacitación.
- Conducción de cursos y eventos de capacitación.
- Elaboración de Programas de Capacitación y Desarrollo.

- Elaboración de Manuales de Autocapacitación.
 - Programación de contenidos de capacitación.
 - Entrevistas de Selección, Ajuste y Salida.
 - Elaboración de materiales didácticos.
 - Administración del Proceso de Capacitación y Desarrollo.
-
- Evaluación del desempeño.
 - Medición, evaluación y seguimiento de resultados.
 - Incentivos y aspectos de motivación al personal.

b) DIVISION DE COMUNICACION SOCIAL

- Encuestas de Mercado.
- Diseños mercadotécnicos.
- Contenidos de revistas de Comunicación interna.
- Proceso de Capacitación.
- Programas masivos de comunicación al Personal.

c) DIVISION DE BANCA COMERCIAL

- Encuestas con Clientes.
- Capacitación Operativa
- Tiempos y movimientos.
- Diseño de ambientes laborales.
- Aplicación de Programas de Reforzamiento.

d) DIVISION DE BANCA ESPECIALIZADA

- Proceso de Capacitación.
- Programas de Reforzamiento.
- Encuestas de Actitudes.
- Programas de investigación para Nuevos Productos.

e) DIVISION FINANZAS

- Proceso de Capacitación.
- Diseño de Programas de Auto-instrucción
- Diseño de Ambientes laborales.
- Estudios o investigaciones del trabajo.
- Relación hombre-máquina.

f) DIVISION DE CONTRALORIA

- Proceso de Capacitación.
- Elaboración de Programas tutoriales.
- Diseño de ambientes.
- Entrevistas.

Como se puede constatar el Sistema Bancario Mexicano ofrece - una amplia gama de oportunidades para los colegas psicólogos - que se interesen por ingresar en el mundo financiero, constituyendo un campo fértil en el cual se puede sembrar la simiente de nuestra formación profesional, con el fin de que las autoridades de este sector abran sus puertas a las futuras generaciones de egresados de esta interesante carrera universitaria.

1.5 CONCLUSIONES

Este marco del Sistema Bancario Mexicano constituyó el escenario o entorno, donde realizamos el estudio que en estas páginas se presenta. El objetivo que nos propusimos en este capítulo, consistía en ubicarlo plenamente en el marco de referencia institucional y también exponer cuales son las áreas de trabajo en donde se puede desempeñar un profesional de la psicología del trabajo dentro de las Sociedades Nacionales de -- Crédito, esperamos haber logrado este propósito.

CAPITULO II

EL EJECUTIVO MEXICANO

- 2.1 La Educación Formal**
- 2.2 El Comportamiento Administrativo del Ejecutivo Mexicano**
- 2.3 Sus Valores Ante el Trabajo**
- 2.4 Conclusiones**

II. EL EJECUTIVO MEXICANO

Lograr objetivos a través de la utilización adecuada de recursos materiales, técnicos, financieros y humanos en el mínimo de tiempo y costo es la responsabilidad fundamental del Ejecutivo mexicano. En la actualidad y dada la coyuntura por la que atraviesa nuestro país, cobra mayor relevancia la actividad Gerencial dentro de las organizaciones.

Existen tres áreas o factores, que destacan entre otras, en la formación de las personas que se desenvuelven profesionalmente como Ejecutivos, a saber:

- La Educación Formal (formación académica)
- El Comportamiento Administrativo
- Los Valores ante el trabajo

En este capítulo se analizan cada uno de estos factores presentes y/o deseables en el plano profesional de los Ejecutivos mexicanos, desde una perspectiva de cambio.

2.1 LA EDUCACION FORMAL

La Educación Formal del Ejecutivo mexicano tiene como su principal fuente y guía; el seno familiar, donde el padre es el sostén de la familia y por ende la máxima autoridad, la madre dedicada al hogar y por lo tanto la encargada de educar a los hijos. La preparación académica del niño se inicia alrededor de los seis años generalmente en escuelas de Gobierno. La Educación la conforman seis años de Primaria, tres de Secundaria, dos o tres años de Preparatoria y de 4 a 5 años en el nivel de Licenciatura, recientemente se incluyen algunos casos de Maestrías.

Es prácticamente en el nivel de Licenciatura, en caso de no tener estudios de post-grado, en donde el futuro Ejecutivo recibe las herramientas necesarias para desarrollarse adecuadamente en el plano profesional. Adquiere los conoci---

mientos requeridos para desempeñar su puesto, en este caso, puestos a nivel ejecutivo, en las aulas universitarias, -- siempre y cuando la práctica laboral sea complemento de la formación del futuro directivo o empresario.

En consecuencia, la educación formal sería fundamentalmente la que se ofrece en las instituciones escolares y con reconocimiento oficial en el Sistema Nacional Educativo.

Asimismo, se debe contemplar, que la educación formal se -- instituyó precisamente para proveer de gente calificada al aparato productivo, con fines que pretenden ir más lejos, -- es por esto que el Centro Regional de Educación Fundamental para América Latina, CREFAL, define la educación formal como: "... el conjunto de acciones educativas cuya finalidad última es el otorgamiento de certificados o títulos que avalan estudios realizados, de acuerdo a los aspectos legales de una sociedad determinada, para ejercer funciones específicas en el contexto social." (1)

No obstante, vale la pena hacer una reflexión sobre lo anterior, ya que prácticamente en todos los países se ha detectado un mayor o menor grado de desajuste entre las necesidades del aparato productivo y las posibilidades que el sistema formativo escolar tiene de resolverlas.

Así se puede observar que por una parte no se producen todos los profesionales que se requieren y por la otra, se -- producen profesionistas medianamente preparados y que no corresponden a las necesidades reales del aparato productivo. Este fenómeno es más dramático en países cuyo desarrollo es incipiente.

Sin embargo, no queda en las universidades la obligación de vincular la formación académica con el campo laboral exclusivamente, más bien está es una responsabilidad que queda --

(1) CREFAL "Glosario de Educación de Adultos" Ed. SEP-INEA, Pátzcuaro, Mich., México 1976 - 1978.

en manos del estudiante para que fortalezca sus conocimientos, con la aplicación práctica de éstos en las empresas y organizaciones mexicanas con el fin de desarrollar habilidades y destrezas que se traduzcan en productividad y resultados concretos, a partir del momento en que le incorporen a una organización.

La cuestión no obstante que es compleja, resulta fácil de comprender, baste con imaginar la velocidad del progreso técnico y científico, por ejemplo; la rapidez con que han evolucionado las computadoras en los últimos 10 años.

Además, el establecimiento de una sola carrera, se suele llevar varios años, en lo que se definen las materias, se estructura la carrera, etc., mientras que en el exterior se avanza a pasos agigantados.

Bajo esta perspectiva, los sistemas académicos elaboran sus programas formativos con materiales cuyos textos servirán al futuro profesionista como un marco de referencia más o menos general y actualizado, considerando lo anterior, los textos educativos se elaboran necesariamente con una extensión y alcance limitados deliberadamente para poder enmarcarlos dentro de un programa anual, semestral o de la extensión que se quiera, pero siempre bien determinado.

Por otra parte, los textos escolares, por más que se quiera no pueden estarse actualizando con la velocidad con que se dan los cambios organizacionales; de hecho, se modifican comparativamente hablando, con lentitud, porque forman parte de todo un sistema nacional muy vasto y complejo.

En este contexto donde se forma profesionalmente, el Ejecu-

tivo mexicano. De aquí se puede concluir que el Ejecutivo llega con lagunas, por cierto no imputables al Sistema que proporciona la educación formal, pues existen ocasiones en que el profesionista recién incluido dentro de la plantilla de funcionarios, ignora.

- Qué hacer
- Cómo comunicar
- Los principios
- Las costumbres
- Las creencias
- Los valores

y hasta los más mínimos conocimientos acerca de sus funciones en la empresa donde ingresa a trabajar.

Realmente es durante el ejercicio de sus actividades cuando llega a lograr un conocimiento más completo y específico al aplicar la teoría a la práctica en el quehacer profesional.

Reiteramos que no pretendemos que las universidades sean -- las que carguen con la responsabilidad del fenómeno expuesto, sino más bien, como ya se mencionó, ésta es una responsabilidad que, al menos en nuestra sociedad, se deja abierta al estudiante. No obstante, esta "libertad" para ingresar a las organizaciones con la experiencia requerida, una vez concluida la educación formal, frecuentemente se ve limitada por una insuficiente orientación y apoyo. Esta situación, según nuestra perspectiva, tiene dos fuentes principales:

- a) Insuficiente participación de la educación formal en lo tocante a la orientación profesional, ya que en la actualidad se presta mayor atención, bajo este rubro, a la selección de la carrera o especialidad, dejando de lado, lo que sería la tutela en la formación de especialistas técnicos y/o profesionales, y;

b) En el mismo sentido, la inapropiada o nula participación de la educación informal por cuanto se refiere a - costumbres, valores, cultura y necesidades expresadas a dos niveles:

1.- Macro Social, y;

2.- Micro Social o Familiar

Esta situación global en la formación del Ejecutivo mexicano, se vé reflejada en su cultura, valores y comportamiento que, paradójicamente son totalmente distintos a lo esperado.

2.2 EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL EJECUTIVO MEXICANO

Cuando se revisan los periodicos en la sección de empleos y oficios, es frecuente encontrar que entre las características que debe tener un Gerente para poder ser contratado, es tán:

"Persona activa, con iniciativa, auto control, independiente, agresivo, responsable, alta motivación al logro, creativo, que sepa tomar decisiones, trabajar en grupo, delegar, supervisar, influir, motivar..."

Estas mismas características se vuelven a mencionar en los grupos de intercambio, en las bolsas de trabajo y en los -- perfiles de puestos.

Sin embargo; según nuestra experiencia, esos perfiles son - difíciles de encontrar en un Ejecutivo, por lo que consideramos se requiere de estudios e investigaciones hechas en - México, que aporten un perfil realista, ya que como es de - sobra conocido, la administración de empresas y más específicamente la Selección de Personal en nuestro país, tiene -

como marco de referencia, teorías concebidas y utilizadas - en países desarrollados, especialmente Estados Unidos de -- Norteamérica y adaptadas, en el mejor de los casos, a las - necesidades de las Instituciones mexicanas.

Para ilustrar lo antes mencionado, nos permitimos citar algunos estudios de perfiles sobre Ejecutivos. El antecedente de los estudios del perfil del Ejecutivo mexicano, lo tenemos en una encuesta de John Sussman (2), quien en 1979 publicó un interesante artículo sobre el tema del comportamiento del Ejecutivo norteamericano. Dicho estudio fue realizado por la Universidad de California en Los Angeles, bajo su atinada dirección.

Posteriormente, en 1981, Carrada y García (3), realizan una encuesta sobre el perfil del Ejecutivo mexicano, con el apoyo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Finalmente citamos el estudio de Lasso P. y De la Cerda G.-J. (4), considerando que aquí se resumen excelentemente las similitudes y diferencias respecto del perfil del Ejecutivo mexicano y extranjero.

En esta reciente investigación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la cual fue coordinada por - Pablo Lasso, Doctor en Sociología e Investigador del departamento de Ciencias Sociales del Instituto Tecnológico de - Estudios Superiores de Occidente, se buscan alternativas, - información y respuestas enfocadas a la formación de diri--

- (2) Sussman, John A. "A career profile of the Senior Executive". Management Review. Vol. 68 No. 7, U. S. A., 1979.
- (3) Carrada F. y García C. H., El Perfil del Ejecutivo Mexicano, Encuesta para Funcionarios Corporativos. Reporte editado por Korn/Ferri, Hazzard Internacional y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Nuevo León 1981.
- (4) Lasso P. y De la Cerda Gastelum J. "Gerentes y Empresarios: Un Estudio Reciente en Guadalajara". Management Today. Vol. XIV, No. 3, Septiembre de 1987, México. Pp. 30 - 31.

gentes y ejecutivos de empresas de países en desarrollo. A continuación nos permitimos presentar en el Cuadro No. 1, - los resultados comparativos de los estilos de dirección y - organización que prevalecen en los Estados Unidos de Norteamérica y México.

CUADRO 1
ESTILOS DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE TRABAJO:
COMPARACION ENTRE MEXICO Y ESTADOS UNIDOS.

MEXICO (organizaciones latinoamericanas)	ESTADOS UNIDOS (organizaciones anglo-americanas)
El familismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parentes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva, intuitiva e impulsiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional, objetiva.
Estructuras de organización autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por diferencias de autoridad, posición o estatus.	Estructuras de organización democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencia de autoridad, posición o estatus.
Gran separación entre grupo de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros. Dificultades serias para superar niveles.	Poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Facilidades amplias para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando factores como el diseño técnico del trabajo, el desempeño y el logro y la eficacia organizacional. Las alianzas y relaciones se antepone al trabajo mismo.	La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante y la orientación fundamental es la productividad, el logro y la eficacia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.	La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal.
Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad y toma de decisiones; la responsabilidad se centra en puestos superiores.	Liderazgo democrático y participativo, la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades de su grupo de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda y protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decisiones, y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha en los motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas; los mensajes deben guardar distancias y cuidar las relaciones. Se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.

FUENTES/ Estudios transculturales de los siguientes autores: J. Fayerweather, 1959; J. Johnson, 1965; C. K. Mann, S. Davis, 1968; Lauterbach, 1966; E. McCann, 1970; J. Slocum, 1971; F. Derosa, 1977; R. Peterson y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; G. Boserman y A. Pataik, 1978; M. E. De la Cruz, 1981; Boserman, 1972. Este cuadro fue tomado de: José de la Cerda Gastelum, *Dirección y Organización del trabajo en México: la visión transaccional*, Guadalajara, México, Iruela 11, ITESO, 1985, pp. 23-25.

Este cuadro se tomó de Lasso P. y De la Cerda Gastelum J. "Gerentes y Empresarios: Un Estudio Reciente en Guadalajara". *Management Today*. Vo. XIV, No. 3, Septiembre de 1987. México, D. F., pp. 30-31

En conclusión, según se ilustra, es evidente que los estilos de dirección mexicana y extranjera son diferentes y que en ello se encuentran involucrados los factores educativos-formales e informales, ya mencionados, así como de valores, creencias, actitudes y principios culturales. No obstante, el Ejecutivo debe realizar ciertas actividades inherentes a su función y que la educación formal pone de manifiesto, -- con lo cual, esperaríamos cierta uniformidad en el comportamiento administrativo del Ejecutivo.

Ahora bien, ¿qué es lo que dicen las teorías sobre las características ideales que debe tener un buen Ejecutivo?

Aquí se enuncian la concepción de algunas teorías (5), con respecto a las características administrativas y principios del proceso administrativo que según su percepción, debe -- cumplir un buen Ejecutivo.

A) Lic. Francisco Laris Casillas, Para este autor existen principios universales que se deben cumplir y que son:

- 1.- AUTORIDAD.- Poder legal o justo, derecho de mandar y actuar, dirigir a otros, poder sobre otros.

(5) Ríos Szalay y Paniagua Aduna "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Ed. Trillas. México 1982.

- 2.- RESPONSABILIDAD.- Obligatoriedad de usar el grado - de autoridad que se requiere para que las órdenes y tareas se lleven a cabo.
- 3.- DIVISION DE TRABAJO.- Medio eficaz para aumentar la productividad, funciones, jerarquías, delegación.
- 4.- ESPECIALIZACION.- Permite lograr máxima eficiencia administrativa.
- 5.- ESTANDARIZACION.- Pautas y niveles de ejecución, -- contribuyen a la eficiencia y al control, uniformar y manejar sistemas.
- 6.- CENTRALIZACION Y DECENTRALIZACION.- Deben procurar el mejor aprovechamiento de las facultades del personal.
- 7.- COORDINACION.- Sincronización ordenada de esfuerzos para proporcionar adecuadamente cantidad, tiempo y dirección de ejecución para obtener resultados y acciones armónicas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo.

B) Reyes Ponce (6). Busca con su concepción, lograr la máxima eficiencia y esto se logra por la cooperación del Gerente dentro de la empresa. Menciona que la función del Ejecutivo se define de la siguiente manera:

- a) Creatividad e Innovación
- b) Toma de Decisiones Fundamentales y Finales
- c) Designación de los Funcionarios

(6) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. 2a. Parte. Ed. Limusa. México 1980.

- d) Asunción de Riesgos
- e) Delegación de Autoridad
- f) Fijación de los Grandes Objetivos y Políticas
- g) Control Necesario
- h) La Aprobación de los Lineamientos Generales de la Organización de la Empresa

La decisión se ejerce por la toma de decisiones y la delegación de la autoridad, la actuación y participación son factores importantes.

C) Guzmán Valdivia (7).- Toda Iniciativa Privada debe tener los siguientes objetivos:

- a) Elevación del Nivel de Vida de la Población
- b) Mejor Articulación de los Intereses de los Inversio--nistas, Consumidores, Empleados y Trabajadores
- c) Elevación de los Indices de Productividad
- d) El impulso a las Investigaciones y Estudios Adminis--trativos, Económicos y Sociológicos. Este esquema re quiere que el Ejecutivo sea Agresivo y Visionario.

D) José Antonio Fernández Arena (8).- Concibe al Ejecutivo como aquél que tiene la función de vigilar ilimitadamente la marcha de la organización por medio de la técnica de la Auditoría Administrativa. Implica un correcto diseño de estándares de trabajo, sistemas de control, etc.; la decisión, la motivación y la comunicación son factores --clave a dominar por el Gerente, así como el control de --operaciones.

Esto se puede sintetizar de la siguiente manera:

- a) MOTIVACION AL LOGRO.- Impulso por vencer desafíos, --avanzar, crecer, conduce a me--

(7) Guzmán Valdivia Isaac. "La Ciencia de la Administración". Ed. Limusa. México 1978.

(8) Ríos Szalay y Paniagua Aduna. Obra Citada. pp. 54-62.

tas elevadas. Implica gran impulso interno y sentimiento de responsabilidad, autonomía y manejo de pocas tareas estructurales (Creatividad).

b) MOTIVACION POR AFILIACION.- Impulso que mueve a relacionarse con las personas. Trabaja mejor a través de actitudes favorables y de colaboración. Implica autonomía y manejo de pocas tareas estructuradas. (Creatividad).

c) MOTIVACION POR PODER.- Impulso por influir en las personas y situaciones. Son personas dispuestas a aceptar riesgos.

d) MOTIVACION POR COMPETENCIA.- Impulso a realizar un trabajo de gran calidad. Las personas se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento personal. No le importan tanto las relaciones humanas.

2.3 SUS VALORES ANTE EL TRABAJO

Como producto de la educación familiar y los factores culturales en que nace, crece y se desarrolla el Ejecutivo mexicano, detenta una escala de valores muy particular y característica de nuestro medio. Esta axiología incide directamente en su desempeño laboral, estilo de liderazgo y responsabilidad en el trabajo.

En el Cuadro No. 2 presentamos los resultados de un estudio comparativo de valores y actitudes en el trabajo el cual ilustra claramente las conductas del Ejecutivo mexicano con trastándolas con sus correspondientes en la cultura anglo-americana.

CUADRO No. 2 (9)

VALORES Y ACTITUDES EN EL TRABAJO: COMPARACION ENTRE MEXICO Y ESTADOS UNIDOS	
MEXICO (cultura latinoamericana)	ESTADOS UNIDOS (cultura anglo-americana)
Permanencia de valores y actitudes basados en tradiciones culturales: v.g. autoritarismo, dependencia y sumisión, relevancia al cambio, fatalismo, resignación, impulsividad.	Nuevos valores y actitudes basados en la modernidad; v.g. racionalismo, cambio y eficiencia, independencia y autonomía, orden y responsabilidad, logro y competencia.
Actitudes pasivas, resignadas, dependientes, reforzadas por una cultura colectivista de marcos sociales extensos y autoritarios: v.g. familia, escuela, organizaciones de trabajo.	Actitudes activas, agresivas e independientes, reforzadas por una cultura individualista de marcos sociales flexibles.
Idealismo y proyectismo en el trabajo: planes no realizables y metas idealistas.	Pragmatismo y realismo en el trabajo: planes y metas concretas y alcanzables.
Individualidad como una forma de diferenciarse de los demás en posición y estatus.	Individualidad como una expresión de los derechos de cada persona independientemente de su posición o estatus.
Valores particularistas: intereses personales sobre las obligaciones, relaciones para superarse en el trabajo; pensar a corto plazo.	Valores universalistas: obligaciones antes que los intereses personales; habilidad y desempeño para progresar en el trabajo; pensar a largo plazo.
Actitud instrumental: el trabajo es sólo un medio para satisfacer necesidades. Devaluación del trabajo manual.	El trabajo es visto como un fin en sí mismo. Todo trabajo es valioso.
Débil identificación con las organizaciones de trabajo; actitud desconfiada hacia los objetivos organizacionales.	Fuerte identificación con las organizaciones de trabajo; compromiso con el logro de objetivos.
Osadía por el riesgo, la incertidumbre y la competencia.	Aceptación del riesgo y de la competencia como elementos hacia la eficacia organizacional.
Énfasis en guardar distancias entre personas con distintos niveles de poder y autoridad.	Énfasis en la igualdad a pesar de diferencias de poder y autoridad.
Motivación laboral: satisfacción de necesidades materiales y de seguridad; la afiliación y el reconocimiento social se valoran más que el logro de resultados.	Motivación laboral: satisfacción de necesidades de logro y superación; débil motivación por necesidades sociales o de afiliación con otras personas.
Baja autoestima: desconfianza de las intenciones y motivos de los compañeros de trabajo.	Confianza en sí mismo y en los compañeros de trabajo.
Poca disposición al trabajo en equipo.	Alta disposición a trabajar en equipo.

FUENTES: Estudios transculturales de los siguientes autores: D. McClelland, 1961; J. Fayerweather, 1959; M. Zymelman 1963; G. Elder, 1965; J. Andrews, 1967; I. Zurcher, 1965, 1968; Gillin, 1965; J. Kuhl, 1968; S. Davies, 1968 a 1969; E. McClann, 1970; J. Siuam, 1971; F. Deroux, 1977; R. Diaz Guerrero, 1975; W. H. Holzman et al., 1975; R. Peterson y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; M. DeForest, 1981. Este cuadro fue tomado de: José de la Cerda Gastelum, Dirección de organización del Trabajo en México: la visión transnacional, Guadalajara, México, ITESO, Huella 11, 1983.

(9) Se tomó de Lasso P. y De la Cerda Gastelum "Gerentes y Empresarios, un estudio reciente". Management Today. Vol. XIV No. 3, Septiembre de 1987, pág.28 - 29

Los cuadros expuestos contienen la parte mexicana y su contraste anglo-mexicana y con un superficial análisis de la información contenida, se podrá notar por cualquier lego en la materia, la separación psico-socio-cultural, además de la relación cercanía-lejanía en los conceptos de tipo directivo-administrativo que existen entre los dos países.

Con objeto de enfatizar sobre los valores del Ejecutivo Mexicano ante el trabajo, presentamos un resumen de éstos, obtenidos en un reciente estudio hecho por Joe Bentley (10) en diversas empresas mexicanas, durante el desempeño de sus actividades de consultoría en desarrollo organizacional:

- Énfasis en la fuerza y el dominio.
- Confrontación devaluada.
- Racismo.
- Valor institucional de la tecnología importada.
- Mejor tener una buena idea que implantar una.
- Productividad no es un valor central.
- Es importante la imagen.
- Todo es fácil.
- No directamente.
- A ese inepto, córranlo.
- Se quemó.
- Sumisión.
- El patrón.
- Riesgo de abiertamente expresar compromiso.

Como se puede observar, existen elementos que tienen coincidencia con los resultados de las investigaciones hechas por Lasso y De la Vega Gastelum con relación al comportamiento del mexicano ante el trabajo. De igual manera la Cultura Bancaria (y recientemente la cultura política), ha ido creando-

(10) Tomado de los Documentos de Trabajo de la Ponencia: "Cultura y Valores en Empresas Mexicanas, Experiencias de un Consultor en D. O.". En la Universidad de Monterrey, el 21 de Enero de 1986 por Joe Bentley.

sus sujetos peculiares y los ha ligado con otros casi arquetipos de extensión nacional.

Los estudios sobre "lo mexicano", se deben realizar con determinamiento y minuciosidad, pero también deben leerse con una actitud sensata para encontrar conclusiones que trasciendan los libros y discursos que lo describen o exaltan. En el anexo - ocho, encontrará algunas lecturas que pretenden complementar esta idea.

2.4 CONCLUSIONES

Este resumen de ideas sobre el Ejecutivo mexicano, lo centramos al exponer nuestros conceptos sobre lo que observamos en la educación formal que recibe el Ejecutivo de nuestro estudio, ésto; conjuntamente con lo que dicen los autores nacionales sobre el particular, incluyendo sus valores ante el trabajo, nos sea de utilidad cuando en el capítulo tres abordemos el tema más específico del Ejecutivo Bancario mexicano, tomando como marcos de referencia general, tanto el presente capítulo, como el del entorno en que se desarrolló este estudio.

CAPITULO III

EL EJECUTIVO BANCARIO MEXICANO

- 3.1 ¿Quiénes son los Ejecutivos Bancarios?**
- 3.2 ¿Cómo Podría Definirse al Ejecutivo Bancario?**
- 3.3 El Rol del Ejecutivo en las Sociedades Nacionales de Crédito**
- 3.4 La Cultura de los Ejecutivos Bancarios**
- 3.5 Conclusiones**

III. EL EJECUTIVO BANCARIO MEXICANO

En este capítulo, nos proponemos tratar de definir al Ejecutivo Bancario y con ese fin, hemos dividido el total del capítulo en cuatro partes importantes, a saber: ¿Quiénes son los Ejecutivos Bancarios?; ¿Cómo podría definirse al Ejecutivo Bancario Mexicano?; El Rol del Ejecutivo en las Sociedades Nacionales de Crédito y por último, tratamos La Cultura de los Ejecutivos Bancarios Mexicanos.

Pero tratemos cada aspecto en lo específico:

3.1 ¿QUIENES SON LOS EJECUTIVOS BANCARIOS?

Para identificar claramente a los Ejecutivos Bancarios se establecen los siguientes datos: Son todos aquellos "Funcionarios" que ocupan puestos de diferentes nominaciones y jerarquías, pero que tienen como elemento en común, ser jefes, es decir; tienen personal bajo su responsabilidad.

De acuerdo con la normatividad actual que ha emitido la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el grupo de Ejecutivos se constituye por los Funcionarios Bancarios de dos grupos ocupacionales, el de Alta Dirección y el de Gerencia Media.

Por último, con el fin de contestar al cuestionamiento ¿quienes son los Ejecutivos Bancarios?, indicamos que: Son aquellos empleados de "buen nivel" o nivel de funcionarios que se encargan de hacer la planeación, dictar las políticas y objetivos, dirigir al personal y coordinar las actividades sustantivas y funcionales de un Banco.

3.2 ¿COMO PODRIA DEFINIRSE AL EJECUTIVO BANCARIO?

A la par en el fortalecimiento y complejidad que en los últimos años ha adquirido el Sistema Bancario Mexicano, se ha hecho manifiesta la enorme necesidad de que los dirigentes administrativos, funcionarios o ejecutivos de la Banca estén alertas en cuanto a su actualización en materia de conocimientos y habilidades para que se encuentren debidamente preparados para afrontar los retos que la avanzada tecnología y los revolucionados productos bancarios imponen a los Ejecutivos, buscando satisfacer las necesidades y exigencias de una comunidad mexicana cada vez con más cultura financiera y manejo de aspectos económicos bancarios y del Mercado Bursátil. Los Psicólogos, técnicos y a la vez administrativos de personal en los Bancos, estamos concientes de que nuestra atención debe centrarse en conocer las demandas del entorno, para poder dar respuestas efectivas a éstas, ya sea seleccionando, capacitando al personal o proponiendo alternativas -- que permitan identificar las habilidades y/o características que se presentan o se desean en los Ejecutivos que prestan sus servicios en las Sociedades Nacionales de Crédito.

A continuación definimos al Ejecutivo Bancario a partir de sus rasgos más característicos:

a) SE CARACTERIZA POR TOMAR MEDIDAS INTUITIVAMENTE.-

Tal parece que hace las cosas con espontaneidad. En -- virtud de que siempre trata con operaciones bancarias - que los clientes van a efectuar por primera vez o con - decisiones particulares que aportan poca o nulas expe- riencias o pautas que se puedan seguir, no en todos los casos, pero si en un número considerable. El Ejecutivo Bancario opta por utilizar su capacidad intuitiva para obrar como a él le parece que es lo mejor.

Esto hace que cuando la decisión o instrucción de traba jo recaer en un profesionista que demanda información es pecífica y objetiva de parte del Ejecutivo Bancario, pa ra ejecutar una acción, como puede ser selección, capa citación, valuación y otras en las que se involucra al psicólogo, no haya un nivel de comunicación consistente y fundamentado técnicamente.

b) TIENDE A PERSONALIZAR LA ORGANIZACION DEL BANCO.-

Esto significa que asigna tareas a los individuos que - parecen ser los más capaces para hacerlas y no a aque- llos a quienes la Institución bancaria de acuerdo con - su organización y estructura ha ubicado lógicamente pa ra ese fin. Como consecuencia de esto, en la moderna - banca mexicana, hoy encontramos casos de funcionarios - que por su fuerza política o personalidad vigorosa, han acumulado un gran número de responsabilidades diversas - y en muchas ocasiones poco relacionadas entre sí, por - lo cual, tanto capacitar como sustituir a estos Ejecuti vos resulta difícil, a la vez que no pueden desempeñar - se exitosamente, teniendo tareas tan variadas. Se ha - cen indispensables y frecuentes las reorganizaciones, - incurriendo ciclicamente en falta de descripciones rea listas acerca de las características y/o habilidades -- con que deben de contar esos Ejecutivos que requieren -

durante sus reestructuras.

c) SUS COMUNICACIONES LAS HACE EN UN SOLO SENTIDO.-

La principal preocupación del Ejecutivo Bancario mexicano, consiste en lograr (a como dé lugar), que otros entiendan lo que él desea o como él se siente y percibe - las cosas. Su "verdad" o "su realidad" pretende que -- sea absoluta hacia sus pares y subordinados, oye poco, -- ve poco y hace muy poco por entender las necesidades y -- los sentimientos de las personas con quienes trabaja. -- Esto mismo sucede cuando el psicólogo o algún otro profesionalista pretende manifestar al Ejecutivo Bancario -- sus necesidades de información técnica y especializada -- para realizar efectivamente sus funciones.

d) TIENDE A REALIZARSE A TRAVES DE ACTIVIDADES TECNICAS.-

Es clásico en las características propias del Ejecutivo Bancario, encontrar que le dedica mucho de su tiempo a -- tareas o actividades del mismo trabajo que pueden perfectamente ejecutar sus subalternos. Por lo anterior, -- se establece que como líder no es capaz de dar lineamientos y determinar políticas y procedimientos que desea se sigan para que una operación sea eficiente. -- Esta misma deficiencia se manifiesta cuando se trata de establecer criterios o perfiles uniformes de evaluación, selección, medición y otros con los cuales trabajan los profesionistas de la psicología y colegas nuestros.

e) TIENDE A SUPERVISAR Y CONTROLAR POR OBSERVACION.-

Evalúa lo que se hace en términos de sus propias preferencias, generalmente quiere que las personas hagan las cosas a su manera. Revisa el trabajo tanto cuando se -- realiza, como cuando se completa y los resultados son -- siempre presentados bajo su inspección personal o de --

plano son presentados por él directamente, en muchos casos sin estar lo suficientemente enterado o de acuerdo con éstos, cuando se trata de reclutamiento, selección o capacitación, no respeta lo establecido, cuestiona los resultados y la metodología, con tal de aceptar o no aceptar al candidato o entrenando.

f) SE ESPECIALIZA EN CENTRALIZAR LA AUTORIDAD.-

Toma casi todas las decisiones por su cuenta, inclusive muchas que teórica y prácticamente pudieran tomar otras personas en forma más conveniente. En algunos casos se llega al extremo de facultar al subordinado para hacerlo autorizar tal o cual cosa, "siempre y cuando, lleve - el visto bueno del Jefe".

Con estos siete elementos característicos del Ejecutivo Bancario, nos hemos dedicado a definirlo, incluyendo en cada elemento aquellos aspectos que hacen contacto con la problemática planteada como punto central de este estudio. Cabe agregar que también se le considera conservador en el vestir, enérgico en sus convicciones, asertivo, interesado por su negocio, enamorado y en algunos casos prepotente, ante subordinados y clientes de poca importancia para su Banco.

3.2 EL ROL DEL EJECUTIVO EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

Los roles por cada función, en lo específico pueden ser muy diferentes, sin embargo, para efectos de clasificación en la banca mexicana, se han agrupado y definido funciones de los ejecutivos, siguiendo parámetros de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (CNBS), según su manual interno de políticas de clasificación de grupos ocupacionales, entendiéndose por grupo ocupacional al "Conjunto de Grupos de Diferentes Niveles en los que se Divide al Personal Total de una Institución del Sistema Bancario Mexicano".

En función de lo anterior, lo que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, dictamina que hacen los Ejecutivos Bancarios (rol que desempeñan en sus bancos) es el siguiente:

"Son los encargados de la planeación estratégica, dictan políticas y objetivos, planean, organizan, dirigen y coordinan las actividades funcionales del Banco, tratando de que se sigan las normas establecidas y de que se cumplan los objetivos señalados" (1).

En el Distrito Federal, los roles que juegan los Ejecutivos en las Sociedades Nacionales de Crédito, podríamos referirlo aún más a lo específico, para lo cual lo presentamos en cuatro grandes rubros, a saber: Rol Ante el Proceso Administrativo, Rol Ante su Grupo de Trabajo, Rol Ante los Clientes o Negocio y por último, Rol Ante el Entorno. (2)

10. ANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En este aspecto el rol o tarea que le toca jugar al Ejecutivo es de primordial importancia para el Banco; ya que debe:

- Conocer profundamente su organización (identificación y filiación con su Banco).
- Conocer y manejar las políticas.
- Conocer y manejar los objetivos, las normas y los procedimientos.

- (1) "Manual de Normas y Procedimientos para el Establecimiento de Programas" Editado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, México 1986, pp 38 - 39
- (2) Se han recopilado de Manuales de Descripción de Puestos, Perfiles Psicológicos, Valuaciones de Puestos y Requisiciones para la cobertura de vacantes de diferentes Bancos.

- Manejar en teoría y práctica el proceso gerencial o directivo.
- Administrar por objetivos.
- Hacer planeación estratégica.
- Conocer los sistemas presupuestales y de optimización financiera.
- Administración de Recursos Humanos.
- Administración de Recursos Materiales.
- Administración del Tiempo.
- Manejarse con autonomía e independencia.
- Ser generador de sinergia.

2o. ANTE SU GRUPO DE TRABAJO

El Ejecutivo ante su gente debe:

- Ser creativo.
- Tener buen manejo del proceso de comunicación.
- Manejar un liderazgo orientado a la circunstancia.
- Manejar relaciones interpersonales.
- Manejar sistemas motivacionales.
- Manejar conflictos.
- Manejar grupos.
- Manejar Stress.
- Manejar Relaciones Laborales.

3o. ANTE LOS CLIENTES O NEGOCIO

Siendo un aspecto importante del desempeño de un Banquero, el Ejecutivo debe tener:

- Comunicación excelente.
- Asertividad.
- Honestidad.
- Conocimientos Financieros.
- Conocimiento de las necesidades del cliente.
- Sensibilidad para hacer negocios.
- Conocimiento de los servicios bancarios.

4o. ANTE EL ENTORNO

Los Ejecutivos Bancarios deben ser muy sensibles con lo que pasa a su alrededor, es por esto que deben:

- Estar enterados de la situación política
 - Estar enterados de la situación social
 - Estar enterados de la situación económica
- { Tanto en la
localidad como en
el estado, país
y el mundo.
- Estar orientado al mercado, tanto local, como el nacional y el internacional.
 - Conocer tendencias financieras de la actualidad y -- nuevos conceptos bancarios.
 - Manejar las tendencias previstas para el futuro a - corto, mediano y largo plazo.

Las anteriores consideraciones hacen del Ejecutivo Bancario un sujeto típico de estudio y análisis y en función de eso es atractivo hacer un estudio que nos aportase datos interesantes acerca del carácter, los valores, las habilidades y el comportamiento en general del Ejecutivo Bancario mexicano.

Como resultado de importantes cambios que últimamente ha realizado el Gobierno Federal, es necesario que consideremos, estimado lector, que en muchos casos el Ejecutivo Bancario se encuentra en plena etapa de transición entre lo que anteriormente el sistema demandaba, cuando era Iniciativa Privada y ahora que el Sistema Bancario está en manos del Gobierno Federal, no obstante los elementos que caracterizan su cultura, los podemos claramente definir y estudiar.

3.3 LA CULTURA DE LOS EJECUTIVOS BANCARIOS

Para describir lo que establecemos como valores importantes sobre los cuales descansa esta cultura, nos permitimos anotar las siguientes observaciones que hemos hecho del Ejecutivo, sobre la cual se forma su personalidad y manera de actuar.

Esta información tiene un valor agregado ya que se recolectó e hizo observación directa por nosotros en los escenarios de trabajo por los cuales transitamos y hemos estado en contacto durante largo tiempo, con nuestro objeto de estudio:

10. Los Ejecutivos Bancarios mexicanos exhiben como uno de los principales mecanismos de influencia, el uso de la autoridad formal.
20. Plantean importantes para su status, las condiciones estructurales y posiciones jerárquicas, que deben existir en la organización. Así como de el apoyo de un grupo subordinado, disciplinado y de tareas bien definidas, repetitivas y libres de complejidad.

- 3o. Consideran que lo esencial de su trabajo consiste en asegurar que las cosas ocurran dentro de los términos previstos y con frecuencia dice "no poder entender cómo la gente a su -- cargo pasa por alto lo obvio y descuida los aspectos importantes".
- 4o. Personifican al poder (dentro de sus respectivas áreas de influencia) y dan relevancia a sus actos para reforzar el predominio de sus jerarquías.
- 5o. Les agrada saberse considerados como personas determinadas e impulsadas por la singularidad de sus propósitos tanto como por su tenacidad para enfrentar desafíos.
- 6o. Les transmiten seguridad a quienes dependen de él y suelen-- dar guías precisas en el momento oportuno.
- 7o. Se tornan exigentes y demandantes en el cumplimiento de sus órdenes o las de su superioridad y practican una supervisión encimosa para asegurar la consecución de sus objetivos.
- 8o. Planifican y llegan a organizar tan a detalle el trabajo de su gente, que muchas veces exageran las cosas. Tratan de -- asegurarse de dejar bien claro que los asuntos deben hacerse a su manera.
- 9o. En el terreno formal y de trabajo, exhiben una relación im-- personal con los individuos conectados a su campo de responsabilidades y suele esforzarse por destacar las diferencias de status.
- 10o. Se preocupa por conocer las reglas del juego antes de comprometerse a responsabilidad alguna y hace continuos esfuerzos para manejarse conforme a los dictados de las políticas de -- la organización.
- 11o. Llega a mostrarse como una persona arrogante ante sus cole--

gas y accedería a la colaboración y cooperación (si hay un mandato superior de por medio).

- 12o. Cuando se relaciona con colegas con quienes puede compartir los mismos valores, suelen desarrollar ligas de identificación y afecto de tal solidez que al traducirse en camaradería, juega un papel importante en la consecución de resultados organizacionales o en la obstrucción de planes con quienes no comulgan.
- 13o. El estilo y forma de comunicación que utilizan los Ejecutivos Bancarios es muy particular y para utilizar sus términos en un sentido general, casi es necesario un glosario que ayude a minimizar el diferencial semántico.
- 14o. El espíritu de equipo entre los Ejecutivos es evidente cuando se trata de aspectos sociales y sobre todo de prevención y protección de los negocios que hacen. Existen innumerables mecanismos de intercambio de información confidencial, entre ellos, solo a nivel de clientes indeseables, empleados "boletinados", compensación de cheques y adeudos, etc.
- 15o. Existe entre el grupo de Ejecutivos Bancarios, cierto código de ética y actuación ante los clientes, proveedores y empleados, que a pesar de no ser un código escrito, se sigue al pie de la letra, lo que la costumbre o norma bancaria tiene establecido.
- 16o. Aunado a que existen en la organización formal de las Sociedades Nacionales de Crédito, se tienen claramente establecidos los roles que cada uno de los Ejecutivos juega a nivel de cada banco en sus respectivas posiciones, también existen comisiones formales en la Asociación Mexicana de Bancos a través de las cuales se liderean las acciones a seguir ante materias o disciplinas específicas como pueden ser: Comercio Internacional, Prestaciones, Sueldos, Capacitación, Contabilidad y otras más.

Las anteriores consideraciones representan una percepción - que hemos compartido los sustentantes de esta tesis y que - se fundamenta en la observación directa y empírica realizada al través de casi quince años de prestar nuestros servicios en Instituciones Bancarias mexicanas.

En los diversos aspectos del desempeño de un Ejecutivo Bancario, encontramos que si bien es cierto que algunos de sus comportamientos son criticables, también es cierto que en - algunos otros aspectos su desempeño y calidad humana y profesional es encomiable.

Por ejemplo: de manera eventual brinda oportunidades de -- crecimiento a su gente, delegando tareas que aparentemente nunca antes había "soltado" ante el asombro de propios y ex traños. De igual manera reitera su apoyo a alguien que con sidere un prospecto para el futuro y consistentemente lo im pulsa hasta obtener el objetivo que se ha planteado.

En otro órden de cosas, el Ejecutivo Bancario llega a afirmar que para ser un buen jefe, se necesita haber sido un -- buen subordinado, por lo cual presumimos que uno de sus valores más arraigados es la jerarquía. De hecho, hemos observado que esto es lo que lo impulsa en su trabajo, ya que le interesa, más que lograr objetivos, lograr el nombramiento. De esta manera cualquier cambio en la calidad de su je rarquía o status le llega a emocionar a tal grado que se -- transforma y está dispuesto a defender el brillo de su nuevo nombramiento a cualquier costo y a como dé lugar.

Es innegable que el Ejecutivo Bancario mexicano se entrega totalmente a la causa del negocio bancario. Siempre que la causa de la organización corresponda a la causa de él. Casi siempre se está esforzando porque la gente se "ponga la camiseta" de su Banco, lo cual viene a significar que siempre estén dispuestos a luchar por los mismos objetivos que él.

Ante sus superiores, siempre aparece como un funcionario -- flexible, dúctil, dispuesto a colaborar y ante sus pares se rá cauteloso, poco expuesto, reservado, procurando siempre conservar su integridad.

3.4 CONCLUSIONES

El intento que realizamos para estudiar al Ejecutivo Bancario mexicano, analizando sus valores culturales, tratando -- de definirlo desde como lo percibimos en nuestro interac---tuar con sus Órdenes, actitudes y estilo de liderazgo, refi riendo estos aspectos a lo que en nuestra problemática plan teamos, así como el análisis específico del rol que juega este personaje en sus respectivas Sociedades Nacionales de Crédito, de acuerdo con cuatro subdivisiones; a saber: ante el Proceso Administrativo, ante su Grupo de Trabajo, ante la Clientela o Negocios y ante el Entorno, dá fé escrita de lo mucho que hay por caminar en el estudio de perfii les típicos de funcionarios de bancos.

Las caracterfsticas, decisiones, actitud ante el trabajo y la gente, sus valores y lo demás que en este capítulo se -- enuncia, lo encontramos fundamentado en nuestra observación directa y también lo establecimos consultando manuales de -- procedimientos y normas, análisis de puestos, descripciones de puestos, perfiles psicológicos, perfiles de puestos, lineamientos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Se guros. Con todo lo anterior, hemos llegado a establecer un virtual perfil del Ejecutivo Bancario Mexicano. Sin embargo, cuando el profesionista y más concretamente el psicólogo del trabajo, recluta, selecciona o capacita a un candida to con base en ese perfil y valuación de puesto y lo pone a consideración del Ejecutivo en jefe, resulta, ya sea en ese momento o al paso de algunos días y hasta meses, que el Eje cutivo que le propusimos, no reúne las características y/o-

habilidades que el Ejecutivo = Jefe, espera de él. Este es un caso que frecuentemente se repite en los bancos, con consecuencias de poca aceptación del profesionista por parte de los usuarios de sus servicios, baja en la productividad y-- pérdida de moral.

En función de lo anterior, procedimos a realizar este estudio en el cual pretendemos hacer comparecer la opinión de - los altos directivos de los bancos, así como la de los funcionarios de Gerencia Media, para definir cuáles son esas - características y/o habilidades que se esperan en el Ejecutivo Bancario mexicano.

CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO

- 4.1 Planteamiento del Problema**
- 4.2 Hipótesis de Trabajo**
- 4.3 Objetivo del Estudio**
- 4.4 Variables**
- 4.5 Instrumentos**
- 4.6 Población o Sujetos que Constituyen la Muestra**
- 4.7 Escenario**
- 4.8 Procedimiento de Ejecución**

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO

Para presentar este reporte de nuestro estudio, considerámos únicamente aquellos datos que nos parecen relevantes, así como los hechos significativos que a nuestro juicio son indispensables, - para que el lector comprenda, cómo se llevó a cabo el estudio en cuestión.

Nuestro estudio se compone de una serie de pasos o elementos, -- los cuales se suceden y se desarrollan de acuerdo a un orden. - Esos pasos o elementos metodológicos son ocho, a saber: Planteamiento del Problema, Hipótesis de Trabajo, Objetivo del Estudio, Variables, Instrumentos, Población o Sujetos que constituyen la Muestra, Escenario y Procedimiento de Ejecución.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con base en nuestra experiencia de trabajo en el campo de - La Administración de Personal en el Sistema Bancario Mexicano, la cual se refiere a necesidades sociales, laborales y de desempeño en nuestro campo de formación profesional, - planteamos la siguiente problemática:

Los psicólogos especialistas en la Selección, Capacitación, Evaluación de Actuación y otros similares, nos encontramos frecuentemente ante la dificultad de satisfacer las expectativas que los niveles Directivos de los Bancos, tienen acerca de las habilidades y/o características con las que debe contar un Ejecutivo Bancario.* Lo anterior se auna a la falta de descripciones realistas en las cuales tanto los Directivos como los Gerentes indiquen, cuales son esas habilidades y/o características que se esperan en el desempeño de - los Ejecutivos, lo cual complica las funciones de Seleccionar, Capacitar, Evaluar y Administrar exitosamente un elemento tan importante como es éste.

* Ver Apartado 3.1 del Capítulo Tercero

4.2 HIPOTESIS DE TRABAJO

Una vez establecido nuestro problema, procedimos a plantear nuestra hipótesis de trabajo, la cual constituye un intento de explicación o una respuesta provisional al fenómeno estudiado. La Hipótesis que formulamos fue:

Existen diferencias tanto de calidad y cantidad, como de -- prioridad en orden de importancia de las características y/o habilidades que deben poseer los Ejecutivos Bancarios, según la perspectiva del Directivo o del Gerente.

4.3 OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo que pretendemos lograr con nuestro estudio es:

Contar con una tabla de habilidades y/o características del Ejecutivo Bancario que permita además:

- 1.- Conocer las similitudes y discrepancias entre las habilidades y/o características de los Directivos respecto de los Gerentes.
- 2.- Obtener una ponderación por cada característica y/o habilidad según la perspectiva del Directivo y del mismo modo según la perspectiva del Gerente.

4.4 VARIABLES

Las variables o elementos a considerar en este estudio son:

- 1.- Cantidad: Se determinaron cuales son las habilidades y/o características que se consideran "importantes" para el desempeño de las funciones del Ejecutivo. Estos elementos o variables son tratadas en dos vertientes:

a) Habilidades y/o características del Ejecutivo des-

de el punto de vista de aquellas que son importantes para los Directivos.

- b) Habilidades y/o características del Ejecutivo desde el punto de vista de los Gerentes.

2.- Calidad: Otro de los elementos o variables a considerar, es el hecho de que las características y/o habilidades pueden ser ponderadas de diferente manera por -- los niveles Directivos y los niveles Gerenciales, lo cual puede impactar negativamente desde el punto de -- vista de expectativas no satisfechas por parte de ambos grupos de Funcionarios Bancarios. De igual manera que en el caso anterior, se determinaron las ponderaciones considerando a los dos grupos que intervinieron:

- a) Ponderación de cada una de las características y/o habilidades, hecha por los Directivos.
- b) Ponderación de cada una de las características y/o habilidades, hecha por los Gerentes.

4.5 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que usamos en nuestro estudio, se describen a continuación:

- 1.- El Cuestionario "A" se encuentra constituido por un -- reactivo que utilizamos para encuestar las habilidades y/o características en los Ejecutivos Bancarios, desde el punto de vista de los Directivos. (Ver Anexo 1)
- 2.- El Cuestionario "B" de igual manera, se utilizó para -- determinar las características y/o habilidades de los Ejecutivos Bancarios, desde el punto de vista de los -- Gerentes. (Ver Anexo 2)

3.- El Cuestionario "C" (Anexo 3), es un instrumento completo que se utilizó para capturar en su primera parte la identificación y exploración de diversas áreas tales como familia, ubicación laboral, estudios y costumbres de los Directivos y Gerentes Encuestados. En la parte final de este Cuestionario se presentó una tabla conteniendo un listado de habilidades y/o características del Ejecutivo Bancario (Anexo 4), en la cual tanto los Directivos como los Gerentes ponderaron cada una de éstas de acuerdo con sus expectativas y nivel de desempeño.

4.6 POBLACION O SUJETOS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA

El universo de sujetos con que se realizó este estudio, corresponde al grupo de "Funcionarios Bancarios de la Zona Metropolitana del Distrito Federal" y cuya muestra representativa se obtuvo de los estratos de: a) Alta Dirección, -- b) Gerencia Media, de acuerdo con los parámetros de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. La técnica de muestreo que utilizamos fue No Probabilística del Tipo Intencional o Selectivo (1). El total de la muestra es de 2000 sujetos y se dividió en tres segmentos de la siguiente manera:

- 1.- Muestra "A" son 500 sujetos que ocupan niveles de Alta Dirección a los cuales se les aplicó el Cuestionario "A".
- 2.- Muestra "B" se trata de 500 sujetos que ocupan niveles de Gerencia Media, a éstos se les aplicó el Cuestionario "B".
- 3.- Muestra "C" se compone por 1000 sujetos divididos a su vez en dos partes:

(1) Rojas Soriano Radl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Ed. UNAM, 1981, po. 170 - 171.

- 500 sujetos con niveles de Alta Dirección a los cuales se les aplicó el Cuestionario "C" para Directivos.
- 500 sujetos con niveles de Gerencia Media a los cuales se les aplicó el Cuestionario "C" para Ejecutivos Bancarios de Gerencia Media.

Cabe aclarar que el Cuestionario "C" se elaboró a partir de información recabada con los Cuestionarios "A" y "B" por lo cual algunos sujetos que participaron en las dos primeras encuestas también lo hicieron cuando se aplicó el tercer Cuestionario. (Ver Anexo 6)

4.7 ESCENARIO

El trabajo de campo que realizamos, requirió de nuestra presencia física en sitios específicos de trabajo en diferentes Bancos del Sistema.

La aplicación de los Cuestionarios se llevó a cabo invariablemente en lugares donde los Gerentes y Directivos realizan actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como:

- Instituto Mexicano de Administración Bancaria (IMAB) (En instalaciones del Banco de México, Dolores No. 3, -- Col. Centro, México, D. F.).
- Centros de Capacitación de diferentes Bancos en la Zona Metropolitana del Distrito Federal.

4.8 PROCEDIMIENTO DE EJECUCION

Para dar alcance a las pretensiones de nuestro estudio, realizamos varias actividades las cuales por cuestiones de orden, presentamos aquí en cuatro fases o etapas, a saber:

- 1a. FASE Se encuestaron los Directivos sobre las habilidades y/o características del Ejecutivo Bancario Mexicano.
- 2a. FASE Se encuestaron los Funcionarios de Gerencia Media sobre las habilidades y/o características del Ejecutivo Bancario Mexicano.
- 3a. FASE Con la información obtenida en las dos fases anteriores, se integró un listado o tabla de habilidades y/o características tanto de lo que aportaron los Directivos, como de la información que aportaron los Gerentes.
- 4a. FASE Se encuestó por separado a ambas partes, (Directivos y Gerentes) presentando la tabla de habilidades y/o características obtenidas en la tercera fase, solicitando una ponderación para cada factor.

En los tres cuestionarios, la información se solicitó de manera anónima y se aplicó a grupos de participantes en cursos y eventos de capacitación, así como a grupos en clases de Licenciatura en Administración Bancaria. El Cuestionario "C" se entregó a los grupos para ser contestado durante los eventos en algunos casos, pero en otros se entregó para ser contestado en su casa u oficina y fueron devueltos en un plazo convenido (cinco días a partir de que se entregaron).

CAPITULO V

RESULTADOS DEL ESTUDIO

V. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este capítulo nos permitimos presentar a detalle los resultados que se obtuvieron en este estudio, con el fin de llegar a establecer una relación objetiva de características y/o habilidades que las instituciones bancarias esperan de sus Ejecutivos, - así como de las expectativas tanto de los miembros de la Alta Dirección, como las de los funcionarios del grupo de Gerencia Media, los cuales formaron parte de la muestra de este estudio sobre el Ejecutivo Bancario mexicano. Nos referimos casi en su totalidad los aspectos cuantitativos. Por lo anterior, se presentan por medio de cuadros y gráficas que incluyen cantidades y porcentajes con el fin de facilitar su análisis y comprensión.

R E S U L T A D O S

1.- TIPO DE BANCOS QUE INTERVINIERON, TRAYECTORIA Y ANTIGUEDAD DE LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS

El total de la población que constituyó la muestra de este estudio, fueron funcionarios de la Alta Dirección (500) y de Gerencia Media (500), provenientes de diferentes Bancos, concluyendo que un porcentaje mínimo corresponde a la Banca Privada y la - - gran mayoría, pertenecen a Sociedades Nacionales de Crédito (900), ya que los restantes reportaron trabajar en: Banco Obrero (6), - City Bank (1) y Banco Nacional del Ejército y la Armada (3).

ORIGEN DE LA MUESTRA

B A N C O S	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sociedades Nacionales de Crédito	990	99.0%
Banco Obrero	6	.6
Banco Nacional del Ejército y la Armada	3	.3
City Bank	1	.1
T O T A L	1000	100 %

El 44%, reporta que comenzó su carrera bancaria desde hace, entre 10 y 20 años, ocupando posiciones operativas en el nivel más bajo de la organización; el 35% manifiesta tener entre 5 y 9 años con inicio en posiciones medias y altas; el 12% tiene más de 3 años e ingresó ya en la posición que ocupa; el 4% tiene entre 1 y 3 años y el 5% ingresaron hace más de 20 años a sus Instituciones.

E D A D

A N O S	F. A.	F. R.
20 o más	50	5%
10 - 20	440	44%
5 - 9	350	35%
3.1 - 4.11	120	12%
1 - 3	40	4%
T O T A L	1000	100%

2.- FAMILIA

El 80% de los encuestados indica que su estado civil es casado y en promedio tener 3 hijos. El 50% de las esposas trabajan formalmente ya sea en trabajos de tiempo completo o parcial, el resto son amas de casa. Reportaron tener un promedio de 5 hermanos La ocupación de los padres del Ejecutivo en un 40% son o fueron Ejecutivos en una organización; el 27% maneja su propio negocio; el 21% son profesionistas libres, el 7% son o fueron empleados de una organización y el 5% se ocupan en otros. Por otro lado - la mayoría de las madres de los Ejecutivos trabaja en casa (99%) el 10% restante en otros.

3.- EDAD Y SEXO

La edad del Ejecutivo se puede apreciar claramente en la siguiente tabla:

<u>RANGO</u>	<u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u>	<u>FRECUENCIA RELATIVA</u>
25-30	90	9%
31-35	180	18%
36-40	310	31%
41-45	280	28%
46-50	100	10%
50...	40	4%
	<u>1000</u>	<u>100%</u>

Por otro lado encontramos que la gran mayoría de Ejecutivos son - hombres (913), contra solo 87 mujeres encontradas en la muestra.

S E X O	F. A.	F. R.
Hombres	913	91.3
Mujeres	87	8.7
TOTAL	1000	100%

4.- EDUCACION FORMAL

Los estudios que el Ejecutivo ha realizado son:

(Ver tabla en la siguiente página)

TABLA DE EDUCACION FORMAL DEL EJECUTIVO BANCARIO MEXICANO

ESTUDIOS REALIZADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sin estudios de nivel Licenciatura	143	14.3
Licenciatura	590	59.0
Maestría	235	23.5
Doctorado	32	3.2
	1000	100

LICENCIATURA (Tipo de Institución)

T I P O	F. A.	T I P O	F. A.
Pública	659	Nacional	767
Privada	198	Extranjera	90
	857	T O T A L	857

F. A. = FRECUENCIA ABSOLUTA

MAESTRIA (Instituciones)

T I P O	F. A.	T I P O	F. A.
Pública	95	Nacional	178
Privada	172	Extranjera	89
T O T A L E S	267	T O T A L	267

DOCTORADO (Instituciones)

T I P O	F. A.	T I P O	F. A.
Pública	6	Nacional	13
Privada	26	Extranjera	19
T O T A L E S	32	T O T A L	32

F. A. = FRECUENCIA ABSOLUTA

INSTITUCION DONDE OBTUVO SU LICENCIATURA.-

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
Universidad Nacional Autónoma de México	501	58.4
Instituto Politécnico Nacional	158	18.4
Universidad Iberoamericana	44	5.1
Instituto Tecnológico Autónomo de México	31	3.6
Tecnológico de Monterrey	22	2.6
Otras Nacionales	92	10.7
Otras Extranjeras	9	1.0
Sin Respuesta	<u>143</u>	<u> </u>
	1000	100

El valor que el Ejecutivo Bancario le asigna a los estudios realizados: El 43% asegura que fueron muy valiosos mientras que el -- 38% reporta que fueron relativamente valiosos y el restante 19% - indicó que no tuvieron importancia para el desarrollo de su carrera bancaria.

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
Muy Valiosos	430	43%
Relativamente Valiosos	380	38%
Sin Importancia	190	19%
	<u>1000</u>	<u>100%</u>

Un número considerable de Ejecutivos trabajaban (638) mientras realizaban sus estudios profesionales.

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
Si	638	63.8
No	<u>362</u>	<u>36.2</u>
	1000	100 %

5.- CARGAS DE TRABAJO

La opinión de los Ejecutivos en este aspecto, la presentamos tomando el porcentaje más alto en cada factor: el 70% reportan trabajar entre 48 y 54 horas a la semana. El 55% reporta que la tendencia del número de horas a trabajar a la semana se ha incrementado durante el último año.

Un importante número de Ejecutivos (60%) no ha podido disfrutar de sus vacaciones (20 días promedio por año) y lo único que habían disfrutado eran entre 5 y 11 días (se refiere únicamente al año de 1987). Por último el 40% tienen que viajar por cuestiones de negocios y/o administrativas entre un 15 y 22% de su tiempo.

6.- TRABAJO EN EQUIPO

Según reportan los Ejecutivos Bancarios, así perciben la tendencia de sus relaciones:

T E N D E N C I A	RELACIONES FORMALES F. A.	RELACIONES INFORMALES F. A.
Han Permanecido Igual	389	425
Se Han Incrementado	298	308
Han Disminuído	246	196
Sin Respuesta	67	71
T O T A L E S	1000	1000

Con relación a la tendencia que observa su trabajo en equipo, reportan:

T E N D E N C I A	TRABAJO EN EQUIPO	
	F. A.	F. R.
Ha aumentado	502	60.2
Ha Disminuído	197	19.7
Ha Permanecido Igual	201	20.1
T O T A L E S	1000	100

F. A. = FRECUENCIA ABSOLUTA

F. R. = FRECUENCIA RELATIVA

7.- DISPOSICION Y APERTURA AL CAMBIO

El Ejecutivo Bancario manifiesta no estar dispuesto a cambiar de área funcional, ya que 924 de 1000, reportaron NO. Ni aún en caso de ascenso se nota interés por el cambio de área, ya que en este caso, el 52% contestó que NO y el 43% que SI.

Por último, si el Ejecutivo tuviera que empezar de nuevo, escogió ría:

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
Un campo similar	667	66.7
Un campo diferente	244	24.4
No especificó	74	7.4
Sin Respuesta	<u>15</u>	<u>1.5</u>
T O T A L E S	1000	100

8.- NECESIDAD DE DESARROLLO (Motivación)

La posición que actualmente ocupa el Ejecutivo, no es la máxima a la que aspira, reportan 930 de los 1000 encuestados.

Las posibilidades de progresar permaneciendo en el mismo Banco -- las visualiza así:

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
Si hay posibilidades	267	26.7
No hay posibilidades	691	69.1
Sin respuesta/No aplicable	<u>42</u>	<u>4.2</u>
T O T A L E S	1000	100.0

También reportan que en los últimos 5 años su interés por participar en actividades Bancarias ha:

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
Crecido	286	28.6
Disminuído	219	21.9
Permanecido Igual	485	48.5
Sin respuesta	<u>10</u>	<u>1.0</u>
T O T A L E S	1000	100

El grado de satisfacción que encuentra actualmente en su trabajo- el Ejecutivo, lo reporta de la siguiente manera:

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
Plenamente Satisfecho	190	19.0
Satisfecho	276	27.6
Más o menos satisfecho	285	28.5
Más o menos insatisfecho	118	11.8
Insatisfecho	99	9.9
Plenamente Insatisfecho	<u>32</u>	<u>3.2</u>
T O T A L E S	1000	100

9.- BUSQUEDA DE LOGROS

En su lucha por obtener logros laborales y mejores posiciones jerárquicas el Ejecutivo considera válidas estas estrategias:

	<u>F. A.</u>	<u>F. R.</u>
a) Utilizar su capacidad técnica y conocimientos bancarios	360	36.0
b) Utilizar sus relaciones personales y conocidos en las altas esferas del Sistema Bancario	620	62.0
c) Respuestas No Aplicables	<u>20</u>	<u>2.0</u>
T O T A L E S	1000	100

10. TABLA DE RESULTADOS CON LAS CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES QUE SE OBTUVIERON CON LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS "A" Y "B"

CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES
Administración de Personal enfocada a resultados
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario
Conocimientos técnicos actualizados y sólidos
Honestidad e imagen personal y profesional
Habilidad para terminar con prontitud las asignaciones sin menoscabo de la calidad "Tener sentido de la Urgencia"
Participación en Grupos Políticos y manejo del Proceso Político
Capacidad para delegar y trabajar en equipo
Identificación con la filosofía y metas del Banco
Capacidad para aprender y adecuarse al cambio
Habilidad para "vender" ideas y/o productos intangibles
Habilidad para manejar mentalmente varios enfoques antes de seleccionar uno
Capacidad para comunicar ideas y decisiones
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo
Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificando las variables importantes
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo
Tener estudios profesionales y poseer amplia Cultura General
Relación con "familias fuertes" o empresarios dentro de la región o comunidad
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros
Conocimiento de los factores socio-económicos de México
Conocimiento de la economía internacional

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

10A Resultados de la Ponderación hecha por los Funcionarios de Gerencia Media de las características y/o habilidades del Ejecutivo Bancario mexicano.

CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES	PONDERACION ASIGNADA GERENCIA MEDIA
Administración de Personal enfocada a resultados	7.70
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	7.66
Conocimientos técnicos actualizados y sólidos	7.40
Honestidad e imagen personal y profesional	7.30
Habilidad para terminar con prontitud las asignaciones sin menosprecio de la calidad "Tener sentido de la Urgencia"	7.20
Participación en Grupos Políticos y manejo del Proceso Político	7.10
Capacidad para delegar y trabajar en equipo	7.03
Identificación con la filosofía y metas del Banco	6.80
Capacidad para aprender y adecuarse al cambio	6.50
Habilidad para "vender" ideas y/o productos intangibles	6.33
Habilidad para manejar mentalmente varios enfoques antes de seleccionar uno	6.14
Capacidad para comunicar ideas y decisiones	6.10
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo	5.75
Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificando las variables importantes	5.48
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	5.30
Tener estudios profesionales y poseer amplia Cultura General	5.19
Relación con "familias fuertes" o empresarios dentro de la región o comunidad	5.01
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	4.96
Conocimiento de los factores socio-económicos de México	4.93
Conocimiento de la economía internacional	4.80

- 10B Resultados de la Ponderación hecha por los funcionarios de Alta Dirección de las características y/o habilidades del Ejecutivo Bancario Mexicano.

CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES	PONDERACION ASIGNADA ALTA DIRECCION
Administración de Personal enfocada a resultados	9.65
Honestidad e imagen personal y profesional	9.55
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	9.50
Conocimientos técnicos actualizados y sólidos	9.41
Capacidad para comunicar ideas y decisiones	9.40
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	9.36
Capacidad para aprender y adecuarse al cambio	9.25
Participación en Grupos Políticos y manejo del Proceso Político	9.10
Habilidad para manejar mentalmente varios enfoques antes de seleccionar uno	9.05
Capacidad para delegar y trabajar en equipo	8.90
Habilidad para terminar con prontitud las asignaciones sin menoscabo de la calidad "Tener sentido de la Urgencia"	8.70
Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificando las variables importantes	8.50
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	8.46
Identificación con la filosofía y metas del Banco	8.30
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo	8.13
Habilidad para "vender" ideas y/o productos intangibles	8.01
Tener estudios profesionales y poseer amplia Cultura General	7.85
Conocimiento de la economía internacional	7.80
Relación con "familias fuertes" o empresarios dentro de la región o comunidad	7.56
Conocimiento de los factores socio-económicos de México	7.35

10C Tabla comparativa entre las Ponderaciones de las características y/o habilidades del Ejecutivo Bancario mexicano, hechas por los funcionarios de Alta Dirección y de Gerencia - Media.

A D = ALTA DIRECCION

G M = GERENCIA MEDIA

DIF = DIFERENCIA

CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES	PONDERACION PROMEDIO		
	A D	G M	DIF
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	8.46	4.96	3.50
Administración de Personal enfocada a resultados	9.65	7.70	1.95
Capacidad para aprender y aúccuarse al cambio	9.25	6.50	2.75
Capacidad para comunicar ideas y decisiones	9.40	6.10	3.30
Capacidad para delegar y trabajar en equipo	8.90	7.03	1.87
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo	6.13	5.75	2.38
Conocimiento de la economía internacional	7.50	4.80	3.0
Conocimiento de los factores socio-económicos de México	7.35	4.93	2.42
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	9.50	7.66	1.84
Conocimientos técnicos actualizados y sólidos	9.41	7.40	2.01
Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificando las variables importantes	6.50	5.48	3.02
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	9.30	5.30	4.06
Habilidad para manejar mentalmente varios enfoques antes de seleccionar uno	9.05	6.14	2.91
Habilidad para terminar con prontitud las asignaciones sin menosprecio de la calidad "Tener sentido de la urgencia"	8.70	7.20	1.50
Habilidad para "vender" ideas y/o productos intangibles	6.01	6.35	1.60
Honestidad e imagen personal y profesional	9.55	7.30	2.25
Identificación con la filosofía y metas del Banco	3.30	6.30	1.50
Participación en Grupos Políticos y manejo del Proceso Político	9.10	7.10	2.0
Relación con "familias fuertes" o empresarios dentro de la región o comunidad	7.50	5.01	2.55
Tener estudios profesionales y poseer amplia Cultura General	7.65	5.19	2.66

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 Análisis y Discusión de los Resultados**
- 6.2 Conclusiones**
- 6.3 Recomendaciones**
- 6.4 Consideraciones finales y Algunas Limitantes**

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo nos permitimos realizar un análisis y -- discusión de los resultados presentados en el Capítulo anterior, así mismo se presentan algunas conclusiones acerca del porqué -- consideramos que se hayan obtenido esas respuestas. Mas adelante, tomando como base el análisis y las conclusiones, se hacen ciertas recomendaciones tendientes a cumplir más específicamente con los objetivos que nos propusimos cumplir cuando iniciamos este - estudio.

6.1 ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Con el fin de enriquecer el análisis de los resultados que -- aquí se presentan, nos permitimos elaborar un resumen de -- las características del Ejecutivo Bancario mexicano, el - - cual obtuvimos de reportes psicológicos, elaborados a par-- ticipar de diversas evaluaciones hechas a Ejecutivos de puestos tales como: Gerentes de Sucursal, Gerentes de Areas Admi-- nistrativas, Gerentes Ejecutivos de áreas de Informática, - Finanzas, Servicios y Recursos Humanos, Subdirectores de -- esas mismas áreas y Directores tanto Regionales como Corpo-- rativos de cinco diferentes Instituciones bancarias.

De acuerdo con esto, el Ejecutivo Bancario es: "Dedicado a su empresa, trabajador, muy cuidadoso de los detalles, cau-- teloso y desconfiado ante los cambios en las reglas del jue-- go. Tiene un virtual culto por la toma de decisiones y és-- te le lleva a ser compulsivo cuando se trata de dar cumpli-- miento o implementar dicha decisión, aparentando que ignora que cada hecho necesita un tiempo para su consumación.

Es, por lo general, enérgico cuando está respaldado por la -- jerarquía y prefiere dirigir personalmente el trabajo de -- otros. Le gusta exhibirse como un gran conocedor y domina-- dor de las materias que el trabaja o que a él le convienen.

Suele ser severamente crítico e incluso, irónico, ante quienes se desvían del plan que él trazó. Acelerado en su proceder, llegando a pasar por encima de las expectativas individuales. Es confiable y respetable ante la autoridad, responde con disciplina. Es visto por los altos directivos como una persona de empuje y cumplidora. Ante situaciones de apremio y presión, se torna errático y poco efectivo. Presionado por esa falta de efectividad, sus respuestas son embates generalmente apurados y desatinados. Se muestra poco hábil hacia el trabajo participativo, trata de influir constantemente, atropellando a veces con actitudes prepotentes a quienes mira o ubica hacia abajo de su posición.

Prefiere que el entorno se amolde a él y se resiste a todo cambio. La mayoría de veces está esperando que otros se ajusten a sus exigencias y es capaz de recurrir a medios persuasivos, incluso a la fuerza para conseguir sus propósitos".

Nuestra intención al incluir esta información es retomarla como un punto de discusión, para referirla a los hallazgos de nuestro estudio, el cual refleja por un lado, la forma en que el Ejecutivo Bancario mexicano responde a las exigencias de la estructura y funciones de su puesto y responsabilidades y por otro, cuales son las características y/o habilidades que posee o debiera poseer para afrontarlas.

6.2 CONCLUSIONES

A continuación presentamos las conclusiones a que llegamos como resultado de este estudio.

PRIMERA: Existe una marcada diferencia entre los funcionarios de Alta Dirección y Gerencia Media sobre la manera de ver o valorar las características y/o habilidades del Ejecutivo Bancario mexicano.

- SEGUNDA:** La diferencia de que se habla, se hace evidente en las ponderaciones que cada grupo ocupacional hizo ante la misma tabla que les fue presentada, determinando con esto el criterio de cantidad y por -- otro lado, en cuanto al criterio de calidad, también son diferentes los resultados que se obtuvieron tanto en el Cuestionario "A", como en el "B", -- lo cual nos lleva a concluir que no hay acuerdo en tre los dos grupos ocupacionales encuestados sobre el Ejecutivo Bancario Mexicano en lo que a sus habilidades y/o características se refiere.
- TERCERA:** Que sí existe una cultura bancaria en México y que dentro de ésta, existe una subcultura particular, -- la del grupo de funcionarios de los Bancos, en cuyo conjunto se encuentran incluidos los dos grupos ocupacionales que fueron encuestados, los de Alta Dirección y Gerencia Media,
- CUARTA:** Cuando menos al 50% de los Ejecutivos Bancarios en cuestados, les llevó entre 10 y 20 años obtener -- esa posición jerárquica. Por lo anterior, consideramos que tienen una formación bancaria y profesional que resulta difícil y tardado acumular y por -- otro lado resulta positivo para la Institución, -- aprovechar toda esa experiencia y capacidad del -- ejecutivo profesional, para manejar los asuntos -- y/o negocios bancarios.
- QUINTA:** La gran mayoría de los Ejecutivos Bancarios son -- hombres y en función de esto, se hace más aplicable el resultado que obtuvimos en la tabla de características y/o habilidades, siendo homogéneo -- cuando menos en cuanto a sexo, ya que fueron 913 -- los hombres encuestados contra solo 87 mujeres.

- SEXTA: El 86% de los funcionarios encuestados tiene una edad que oscila entre 25 y 45 años, por lo cual -- concluimos que son ejecutivos jóvenes, con tendencia a ser maduros como personas.
- SEPTIMA: La preparación académica del grupo de funcionarios encuestados es alta, ya que se pueden observar 590 con estudios de licenciatura, 235 con maestría y 32 de doctorado, lo cual confirma que se trata de personal bien preparado académicamente hablando.
- OCTAVA: El valor que el Ejecutivo le asigna a sus estudios es el siguiente: 810 encuestados opinaron que fue ron muy valiosos y relativamente valiosos para su carrera bancaria. Concluimos que el Ejecutivo Bancario tiene en alta estima la parte práctica, ya que un número elevado de ellos (638) reporta que trabajaba mientras realizaba sus estudios profesionales.
- NOVENA: El Ejecutivo Bancario mexicano manifiesta abierto rechazo al cambio, ya que lo rechaza hasta tratándose de que éste le represente un ascenso. También si por alguna causa el Ejecutivo tuviera que empezar de nuevo, escogería un campo similar. Lo reporta el 67% de encuestados.
- DECIMA: También concluimos que la posición que actualmente ocupa el Ejecutivo Bancario, no es la máxima a la que aspira (930). Sin embargo; visualiza pocas posibilidades de progresar si permanece en el mismo Banco (691). El grado de satisfacción actual de los encuestados se ubica entre: SATISFECHO (27%); más o menos SATISFECHO (28.5%) y más o menos INSATISFECHO (11.8%)

DECIMA PRIMERA: En su búsqueda de logros, existe entre los Ejecutivos Bancarios mexicanos, un elevado número de encuestados, 620 que creen, viven y trabajan bajo un esquema social y político, en el cual hay que tener amigos y compadres en las altas esferas de los bancos o de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para poder crecer y ocupar puestos importantes en la organización.

Por contra, existen 360 de los encuestados que se pronuncian por aplicar su capacidad técnica y conocimientos para crecer.

Las anteriores posiciones frente al trabajo, ponen en evidencia cierto grado de lucha interna para definir cual sería la mejor, partiendo de que esta última propuesta era la premisa de trabajo de cuando la Banca era de la Iniciativa Privada y el caso de la primera impera ahora ante la nueva Banca Nacionalizada. En este caso, concluimos que se está dando un proceso de cambio en los Ejecutivos Bancarios en virtud de las características y/o habilidades que le demandan ahora con la Banca en poder del Gobierno Federal versus lo que antes le era demandado por la Banca cuando era de la Iniciativa Privada.

DECIMA SEGUNDA: Los resultados que obtuvimos al ponderar por parte de los dos grupos encuestados, la tabla que les fue presentada en el Cuestionario, nos permite plantear que a partir de ésta; el problema que originalmente se definió al inicio del estudio, se está solucionando, ya que al contar con la tabla o perfil, se está manejando un lenguaje común entre psicólogos y funcionarios, lo cual permite saber claramente qué espera la Alta Dirección y qué tanto la Gerencia Media, espera de los Ejecutivos Bancarios.

a) La tabla ponderada por funcionarios de Gerencia Media, arrojó una relación por orden de importancia así:

"A"

Resultados de la Ponderación hecha por los Funcionarios de Gerencia Media de las características y/o habilidades del Ejecutivo Básico medio.

CARACTERÍSTICAS Y/O HABILIDADES	ponderación asignada sobre la escala
Administración de Personal conforme a resultados	3.70
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	3.50
Conocimiento de las técnicas comerciales y afines	3.40
Conocimiento de las técnicas personales y profesionales	3.30
Habilidad para manejar simultáneamente varias actividades en el momento de la acción "como jefe de la oficina"	3.20
Participación en grupos de trabajo y manejo del tiempo de trabajo	3.10
Capacidad para delegar y trabajar en equipo	3.00
Identificación con la filosofía y metas del Banco	2.90
Capacidad para aprender y adaptarse al cambio	2.80
Habilidad para "vender" ideas y/o productos financieros	2.70
Habilidad para manejar simultáneamente varias actividades en el momento de la acción	2.60
Capacidad para analizar ideas y decisiones	2.50
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo	2.40
Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificación de sus causas fundamentales	2.30
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	2.20
tener actitudes positivas y poner espíritu de equipo	2.10
Habilidad con "Habilidades Fuertes" o expresiones de fuerza de la oficina o gerencia	2.00
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	1.90
Conocimiento de las fortalezas como-estructuras de otros	1.80
Conocimiento de la economía internacional	1.70

"B"

Resultados de la Ponderación hecha por los Funcionarios de Alta Dirección de las características y/o habilidades del Ejecutivo Básico Medio.

CARACTERÍSTICAS Y/O HABILIDADES	ponderación asignada sobre la escala
Administración de Personal conforme a resultados	3.60
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	3.50
Conocimiento de las técnicas comerciales y afines	3.40
Conocimiento de las técnicas personales y profesionales	3.30
Habilidad para manejar simultáneamente varias actividades en el momento de la acción "como jefe de la oficina"	3.20
Participación en grupos de trabajo y manejo del tiempo de trabajo	3.10
Capacidad para delegar y trabajar en equipo	3.00
Identificación con la filosofía y metas del Banco	2.90
Capacidad para aprender y adaptarse al cambio	2.80
Habilidad para "vender" ideas y/o productos financieros	2.70
Habilidad para manejar simultáneamente varias actividades en el momento de la acción	2.60
Capacidad para analizar ideas y decisiones	2.50
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo	2.40
Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificación de sus causas fundamentales	2.30
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	2.20
tener actitudes positivas y poner espíritu de equipo	2.10
Habilidad con "Habilidades Fuertes" o expresiones de fuerza de la oficina o gerencia	2.00
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	1.90
Conocimiento de las fortalezas como-estructuras de otros	1.80
Conocimiento de la economía internacional	1.70

"C"

Tabla comparativa entre los Resultados de las características y/o habilidades del Ejecutivo Básico medio, hechas por los Funcionarios de Alta Dirección y de Gerencia Media.

A = ALTA DIRECCIÓN
B = GERENCIA MEDIA
C = GERENCIA

CARACTERÍSTICAS Y/O HABILIDADES	ALTA DIRECCIÓN	GERENCIA MEDIA	GERENCIA
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	2.00	2.00	2.00
Administración de Personal conforme a resultados	3.00	3.70	3.00
Capacidad para aprender y adaptarse al cambio	2.80	2.80	2.70
Capacidad para analizar ideas y decisiones	2.60	2.50	2.60
Capacidad para delegar y trabajar en equipo	2.90	3.00	2.80
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo	2.30	2.40	2.30
Conocimiento de la economía internacional	1.70	1.80	1.80
Conocimiento de las fortalezas como-estructuras de otros	1.80	1.80	1.80
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	3.50	3.50	3.50
Conocimiento de las técnicas comerciales y afines	3.40	3.40	3.40
Conocimiento de las técnicas personales y profesionales	3.30	3.30	3.30
Habilidad para manejar simultáneamente varias actividades en el momento de la acción	3.20	3.20	3.20
Habilidad para "vender" ideas y/o productos financieros	2.70	2.70	2.70
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	2.20	2.20	2.20
tener actitudes positivas y poner espíritu de equipo	2.10	2.10	2.10
Habilidad con "Habilidades Fuertes" o expresiones de fuerza de la oficina o gerencia	2.00	2.00	2.00
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	1.90	1.90	1.90
Conocimiento de las fortalezas como-estructuras de otros	1.80	1.80	1.80
Conocimiento de la economía internacional	1.70	1.70	1.70
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	3.50	3.50	3.50
Conocimiento de las técnicas comerciales y afines	3.40	3.40	3.40
Conocimiento de las técnicas personales y profesionales	3.30	3.30	3.30
Habilidad para manejar simultáneamente varias actividades en el momento de la acción	3.20	3.20	3.20
Habilidad para "vender" ideas y/o productos financieros	2.70	2.70	2.70
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	2.20	2.20	2.20
tener actitudes positivas y poner espíritu de equipo	2.10	2.10	2.10
Habilidad con "Habilidades Fuertes" o expresiones de fuerza de la oficina o gerencia	2.00	2.00	2.00
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	1.90	1.90	1.90
Conocimiento de las fortalezas como-estructuras de otros	1.80	1.80	1.80
Conocimiento de la economía internacional	1.70	1.70	1.70

b) En la Tabla "B" ponderada por funcionarios de Alta Dirección, se obtuvo una relación por orden de importancia.

c) También incluimos una tabla comparativa entre las dos anteriores por orden alfabético y con una columna para anotar las diferencias.

DECIMA Se concluye que es necesario definir desde el punto de vista operacional las características y/o habilidades contenidas en la tabla del perfil del --
TERCERA: Ejecutivo Bancario mexicano:

1° ADAPTAR, DESARROLLAR Y LLEVAR A CABO IDEAS DE OTROS

Se refiere a la sensibilidad que debe tener el Ejecutivo para escuchar de sus pares o subordinados ideas o proyectos y adaptarlos a las circunstancias o entorno. Desarrollar y realizar trabajos aplicando esa idea o proyecto que otras personas le propusieron o le dieron a conocer al Ejecutivo.

2° ADMINISTRACION DE PERSONAL ENFOCADA A RESULTADOS

Significa que se preocupan por encontrar, conocer y aplicar las más recientes teorías e ideas en Administración de Personal, sobre todo para llevarlos a un estilo de Administración por objetivos y/o con gran orientación a obtener resultados concretos.

3° CAPACIDAD PARA APRENDER Y ADECUARSE AL CAMBIO

Significa que ellos mismos, los Ejecutivos Bancarios están concientes de su aversión y resistencia al cambio y plantean como una necesidad de incorporar en su repertorio la capacidad de aprender y adecuarse al cambio.

4° CAPACIDAD PARA COMUNICAR IDEAS Y DECISIONES

Se refiere a la necesidad de que los Ejecutivos

estén aptos para comunicar a sus jefes, pares y subordinados, ideas, trabajos, proyectos o decisiones que hayan tomado.

5° CAPACIDAD PARA DELEGAR Y TRABAJAR EN EQUIPO

Este punto se refiere a la capacidad que debe tener el Ejecutivo para delegar aquellas funciones que sean factibles de delegar y también de la capacidad que debe tener para trabajar en equipo, utilizando todos los recursos con que cuenta.

6° CAPACIDAD PARA LA PLANEACION A MEDIANO Y LARGO PLAZO

Significa que se espera en el ejecutivo habilidad para elaborar planes y programas de acción a mediano y largo plazo.

7° CONOCIMIENTO DE LA ECONOMIA INTERNACIONAL

La Institución, los clientes y su jefe espera que el Ejecutivo Bancario tenga conocimientos acerca de la economía internacional y sus repercusiones sobre la economía nacional.

8° CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES SOCIO-ECONOMICOS DE MEXICO

Como buen Ejecutivo Bancario, se espera de él, que domine y conozca los aspectos básicos de los factores socio-económicos de nuestro país, esto tiene mucha demanda por parte de los clientes y también de la necesidad de toma de decisiones.

9° CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y/O RAMO BANCARIO

Siendo un Ejecutivo Bancario, es requisito indispensable que conozca el mercado bancario, -- así como todos los aspectos que se manejan en el ramo bancario, tal como: los servicios que se prestan y los tipos de créditos que se otorgan.

10° CONOCIMIENTOS TECNICOS ACTUALIZADOS Y SOLIDOS

Esto se refiere a que el Ejecutivo Bancario deberá conocer los aspectos técnicos específicos sobre los cuales trabaja por ejemplo: Normas y Procedimientos establecidos en torno a la materia que trabaja, tasas de interés al día de hoy, como realizar tal o cual operación y en donde y quién lo puede operar.

11° HABILIDAD PARA ANALIZAR PROBLEMAS, BUSCANDO SU CAUSA E IDENTIFICANDO LAS VARIABLES IMPORTANTES

Significa que ante un problema, el Ejecutivo lo defina, se busque la causa del problema e identifique las variables que intervienen, para llegar a soluciones efectivas.

12° HABILIDAD PARA ESTABLECER PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS DE TRABAJO

Significa que el Ejecutivo deberá poseer una habilidad que le permita determinar procedimientos de trabajo con efectividad que se traduzcan en resultados.

13° HABILIDAD PARA MANEJAR MENTALMENTE VARIOS ENFOQUES ANTES DE SELECCIONAR UNO

Se refiere a la capacidad que debe poseer el -- Ejecutivo Bancario para manejar y/o jugar mentalmente con varios enfoques para en un momento dado, optar por uno y que este sea exitoso.

14° HABILIDAD PARA TERMINAR CON PRONTITUD LAS ASIGNACIONES, SIN MENOSPRECIO DE LA CALIDAD, "TENER - SENTIDO DE LA URGENCIA"

Significa que el Ejecutivo Bancario debe tener una gran sensibilidad para descubrir qué asignaciones tienen alta prioridad, qué tareas son -- "para hoy" y cuáles tienen carácter de urgentes para los próximos 10 minutos. En función de -- esa sensibilidad, deberá manejar las asignaciones, conforme su "Sentido de Urgencia" para dar resultados en tiempo y calidad.

15° HABILIDAD PARA "VENDER" IDEAS Y/O PRODUCTOS INTANGIBLES

Esto quiere decir que el Ejecutivo Bancario debe ser habilidoso para vender ideas, proyectos y - productos intangibles (como son la mayoría de - los servicios bancarios).

16° HONESTIDAD E IMAGEN PERSONAL Y PROFESIONAL

Esta característica se refiere a que el Ejecutivo Bancario deberá ser honesto, por encima de - todas las cosas. Deberá procurar tener una excelente apariencia personal (arreglo y vestido) y por último en el ámbito profesional, deberá -

estar capacitado y preparado para dar un excelente servicio bancario.

17° IDENTIFICACION CON LA FILOSOFIA Y METAS DEL
BANCO

El Ejecutivo Bancario deberá traer "bien puesta la camiseta" de su Banco, lo cual significa que conozca, se identifique y luche por los objetivos que persigue su Institución. Que su filosofía personal haga sentido con la filosofía del Banco y que las metas que el Ejecutivo persigue desde su puesto, coadyuven a cumplir las metas del Banco.

18° PARTICIPACION EN GRUPOS POLITICOS Y MANEJO DEL
PROCESO POLITICO

En este caso, se visualiza al Ejecutivo como --falta de participación en los grupos políticos-- y es necesario que este Ejecutivo, se integre a grupos políticos y desde dentro participe tanto en sus funciones como en el propio grupo político a que pertenece. Para lograr esto, es necesario que también tenga idea de cómo se maneja el proceso político, para que pueda sobrevivir en el seno de los grupos en que sea incluido.

19° RELACION CON "FAMILIAS FUERTES" O EMPRESARIOS
DENTRO DE LA REGION O COMUNIDAD

Esta característica y/o habilidad del Ejecutivo Bancario, se refiere al hecho de que debe manejar ciertas relaciones personales y de negocios con las "familias importantes" o con los empresarios de la región o comunidad en donde se en-

cuentra ubicada la oficina o sucursal del Banco, ya que a través de ésto, puede lograr negocios-benéficos para su Institución.

20° TENER ESTUDIOS PROFESIONALES Y POSEER AMPLIA CULTURA GENERAL

Se refiere a la necesidad de que en el Ejecutivo Bancario sea característico tener preparación - académica y que también se preocupe por adquirir y exhibir en su oportunidad Cultura General, ya que tanto la clientela lo demanda, como las-relaciones internas en el Banco le asignan una-considerable importancia.

6.3 RECOMENDACIONES

PRIMERA: En virtud de que a las Instituciones bancarias mexicanas les interesa trabajar con calidad y productividad sin menoscabo del clima laboral, se recomienda establecer perfiles de características y/o-habilidades de los puestos más típicos de su Banco con el fin de que esta información sirva de manera común, a los diferentes departamentos que en la estructura de Administración de Recursos Humanos así lo demandan. Se considera que este "perfil" le -- puede ser de utilidad a las siguientes áreas de los diferentes Bancos:

- Departamento de Valuación de Puestos
- Area de Reclutamiento y Selección
- Area de Desarrollo de Ejecutivos
- Area de Capacitación
- Area de Planeación de Carrera
- Area de Evaluación del Desempeño
- Las áreas que tienen vacantes

SEGUNDA: Que los Bancos establezcan grupos de trabajo, en donde comparezcan funcionarios de Alta Dirección, Gerencia Media y Técnicos de Reclutamiento, Selección y Capacitación para que elaboren tablas o perfiles de características y/o habilidades por cada grupo ocupacional por los puestos más típicos, es decir aquellos puestos que con más frecuencia aparecen en los organigramas y del mismo modo estudiar los casos de aquellos puestos en los que haya un alto índice de rotación de personal.

TERCERA: Recomendamos a las instituciones bancarias del país, se aboquen a realizar este tipo de estudios, en aquellos problemas que más les aquejen, con el fin de tomar acciones en contra de la causa del problema y no de los síntomas que presentan. Estamos conscientes de que hacer estudios serios les permitirá ejecutar acciones de trascendencia hacia la objetiva solución de problemas.

CUARTA: Para aquellos colegas nuestros que se interesen por realizar un estudio como éste, nuestra recomendación consiste en que controlen el procedimiento de selección de la muestra, para que sea más rica y más aleatoria. En este mismo sentido, les recomendamos mucho cuidado en cuanto a los escenarios en donde se aplicarán los cuestionarios, ya que en nuestro caso, fueron específicos en una Institución Universitaria y en cursos de Capacitación, por lo cual creemos que los resultados en el rubro de educación formal, probablemente fueran diferentes si hubiera sido totalmente al azar y aplicado en otros escenarios.

QUINTA: En cuanto a la elaboración del Cuestionario, les recomendamos que lo especifiquen más en el aspecto

de identificación de la muestra, ya que nosotros - no pudimos determinar cuantos encuestados fueron - de Banamex o Bancomer, en virtud de que la pregunta no solicitaba el nombre del Banco en el caso de las Sociedades Nacionales de Crédito.

6.4 CONSIDERACIONES FINALES Y ALGUNAS LIMITACIONES

Las consideraciones finales de nuestro trabajo, queremos hacerlas bajo dos enfoques, uno orientado hacia las personas - que trabajan en los bancos y el otro hacia los Bancos como - entidades o "Personas Morales".

ENFOQUE A LAS PERSONAS.-

Los múltiples hallazgos de nuestro estudio, nos llevan a encontrar un "lugar común" de la psicología personal del funcionario bancario al cual imaginamos, casi permanentemente - huyendo de la realidad y buscando refugio en la fantasía de la "decisión del jefe" o la actitud prepotente para evitar - que alguien lo confronte.

Decimos que no hace frente con valor a la realidad por que - sus necesidades personales las pretende suplir con la gente - que él tiene bajo sus instrucciones en el escenario laboral, ya que pide en ellos las características y muchas veces las conductas que él no posee y aquellas que tampoco quiere realizar, ya sea por simple capricho, actitud o desconocimiento del cómo.

Tal como cita Samuel Ramos (1), "El mexicano se ha encontrado históricamente enfrentado a una contradicción: Una gran desproporción entre lo que QUIERE HACER y lo que PUEDE HACER...". Es decir, sus aspiraciones siempre rebasan su propia capacidad por lo cual, de manera frecuente fracasa en sus

(1) Ramos, Samuel. "El Perfil del Hombre y la Cultura en México" 7a. Edición. Ed. Espasa-Calpe, México 1977. pp. 13-14.

proyectos y se sume en el pesimismo. "Por esta razón -contina diciendo Ramos-, El mexicano desconfia de sí mismo y es asaltado por un sentimiento de inferioridad". El filósofo - Samuel Ramos, tomando como base las ideas de Adler y apoyado en Jung, explica que la tensión entre la sobrevaloración de sí mismo y el complejo de inferioridad (que conduce tendencialmente a la neurosis), es resuelta dentro de los límites de la normalidad por el mexicano al abandonar el terreno de la realidad para refugiarse en la ficción. "Sustituye su ser auténtico por el de un personaje ficticio, que representa en la vida creyéndolo real. Vive pues, una mentira, pero sólo a este precio puede librar su conciencia de la penosa - idea de su inferioridad" (2).

Las consideraciones anteriores y los resultados de nuestra encuesta, nos hacen coincidir en que las características y/o habilidades del Ejecutivo Bancario mexicano siguen ese mismo patrón, ya que para él la administración por objetivos, por citar un ejemplo, es un estilo de dirección que aspira a implantar en su jurisdicción laboral, pero se enfrenta con que para que este sistema funcione, lo debe de implantar la Institución de manera sistémica a partir de su Dirección General, ésto lo reubica con cierta frustración en una realidad cruda que existe en función de todo un sistema, del cual hay mucho que hablar, sin embargo por razones de espacio no lo haremos en este estudio. Creemos que existen instituciones bancarias cuyos sistemas y estilos administrativos han trascendido por su efectividad desde que estaban en manos de particulares, nuestra expectativa es colaborar para que los aspectos positivos se sigan manteniendo, una vez identificados y aquellos aspectos negativos sean corregidos a partir del momento en el que se hagan conscientes de ellos los directivos en cuestión.

(2) Samuel Ramos, Op. Cit. p.15

ENFOQUE A LAS INSTITUCIONES.-

Si se parte de la premisa de que "por lo general todas las conductas organizacionales son aprendidas y por ende los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar con facilidad a la conducta organizacional" (3), estaremos tocando otro de los aprendizajes que durante este estudio obtuvimos los que esta tesis sustentamos, cuando se conoce el estilo gerencial de una Institución, se asume que este comportamiento surgió como una respuesta obligada o aprendida por la Institución a través del tiempo (experiencias de la empresa), así como del aprendizaje por ensayo y error.

Es por lo anterior que pretendemos utilizar este estudio para hacer conciencia en los directivos de las Sociedades Nacionales de Crédito, de que el comportamiento organizacional por sí mismo les está demandando mayor cantidad y calidad en conocimientos y habilidades directivo-administrativas a los funcionarios de los Bancos para poder atender las demandas del entorno económico (clientes, usuarios, proveedores y gobierno federal).

Si bien es cierto que la información obtenida, por excelente que sea, no genera acciones concretas, sí plantea un contacto con la realidad y a partir de este contacto o toma de conciencia se está iniciando un proceso que puede llevar por ejemplo a que los directivos autoricen y ejecuten más y mejores programas de capacitación y desarrollo o, en el peor de los casos se convengan de esta necesidad real, aunque genérica, que tienen miembros de este sector. De este mismo modo, los directivos darán más credibilidad a trabajos y conceptos del orden psicológico tales como: Reclutamiento y Selección,

(3) Luthans, Fred y Kreitner, Robert, "Modificación de la Conducta Organizacional". Ed. Trillas, México 1980, pp 29-30.

Elaboración de Perfiles de Puesto, Valuación de Puestos, Clima Laboral, Evaluación del Desempeño, Planeación de Vida y Carrera, Motivación e Incentivos, Diseño de Ambientes Laborales y Calidad de Vida en el Trabajo.

Aunque sabemos y además estamos concientes de que no existen trabajos perfectos, menos aún cuando éstos son presentados - por estudiantes que aspiramos a obtener un título profesional a maestros de gran experiencia y connotado prestigio en el campo de la investigación y del saber, queremos dejar --- constancia de algunas de las limitaciones que encontramos en nuestra investigación a las cuales queremos denominar "áreas de mejoría" para un futuro estudio sobre las condiciones y - factores a controlar con mayor énfasis por parte de aquellos investigadores en ciernes que como en nuestro caso, toman en serio la aventura de hacer un trabajo de tesis:

- a) La muestra.- A pesar de que la consideramos amplia, sabemos que no tiene una representación a nivel nacional, - ya que la mayoría fueron funcionarios que viven y trabajan en el Distrito Federal, por lo cual su alcance, con las consideraciones del caso, podría ser considerada únicamente para funcionarios bancarios de la Zona Metropolitana. Para una próxima investigación, convendría in--- cluir trabajos de campo tanto en el Norte - Bajío - Centro y Sur del País, con el fin de poder hacer extensivos los resultados.

- b) El nivel escolar.- Siendo que el trabajo se hizo tanto en una Institución educativa con estudiantes de Licenciatura en Administración Bancaria y en Centros de Capacitación con participantes en Cursos de Actualización y Nivelación, consideramos que en estas condiciones se es más sensible al entorno y más crítico con el trabajo y el -- comportamiento dentro de él. Habría que tomar en cuenta que no todos los funcionarios bancarios se preocupan por

estudiar Licenciaturas y capacitarse, nos preguntamos: - ¿qué pasaría si fuéramos a las sucursales y departamentos centrales y encuestáramos "in situ"? ¿nos prestarían atención?, ¿los resultados que se obtuvieran guardarían correlación con los nuestros?.

- c) Condiciones de aplicación.- Dado que la aplicación se hizo en grupos en los casos del Cuestionario "A" y "B" - por un lado y por otro el Cuestionario "C" fue de manera individual, inclusive permitiendo que lo entregaran tiempo después, consideramos que son otras variables a controlar, por ejemplo: aplicar una parte a nivel individual y dar tratamiento a esos resultados y por otro lado hacer otra parte a nivel grupal y dar tratamiento a esos resultados. Comparar resultados del archivo "grupal" para detectar posibles discrepancias ocasionadas por efectos de "halo" u otros que sabemos tienen lugar en esos casos.

Estamos seguros de que en nuestro trabajo existen más limitaciones pero queremos dejar a usted, estimado lector, la posibilidad de que a través de su lectura los conozca y pedimos también la generosidad y comprensión de nuestros Sinodales - para que con su ayuda nos postremos ante el humilde acto de aprender y crecer juntos por una Sociedad Mexicana mejor.

A N E X O S

CUESTIONARIO "A"

1.- ¿Cuáles características y/o habilidades debiera poseer el --
Ejecutivo Bancario?

RESULTADOS GLOBALES DEL CUESTIONARIO

"A"

CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES	INDICE DE FRECUENCIA N = 500
1.- Buena Administración de Personal.	301
2.- Honestidad e imagen personal y Profesional.	256
3.- Conocimiento del Mercado Bancario.	336
4.- Capacidad para delegar y trabajar en equipo.	192
5.- Habilidad para analizar y resolver problemas.	338
6.- Conocimientos técnicos actualizados.	140
7.- Capacidad para planeación a corto, mediano y largo plazo.	362
8.- Identificación con la filosofía y metas de la Institución.	235
9.- Formación humanista o cultura general.	189
10.- Capacidad para interactuar en grupos políticos y manejar procesos políticos.	203
11.- Conocimiento de los factores o variables socio-económicos del entorno (México).	260
12.- Capacidad para manejar la comunicación formal e informal.	281
13.- Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros.	118

NOTA: El criterio para seleccionar o considerar "Significativos" estos factores o características fue cuantitativo a partir de f mayor que 100.

CUESTIONARIO "B"

- 1.- ¿Cuáles son las necesidades que tiene usted de información, conocimientos y/o habilidades para obtener mejores posiciones jerárquicas, logros en el trabajo ó éxito laboral?

RESULTADOS GLOBALES DEL CUESTIONARIO
"B"

CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES	INDICE DE FRECUENCIA N = 500
1.- Administración o manejo de personal con buenos resultados.	335
2.- Responsabilidad y honestidad personal y profesional.	312
3.- Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificando las variables que intervienen.	248
4.- Comunicación y "venta" de ideas y decisiones.	180
5.- Aprender para adecuarse a los cambios que hay en los Bancos.	306
6.- Habilidad para realizar con prontitud sus asignaciones sin sacrificar la calidad del trabajo efectuado.	130
7.- Conocimientos de economía nacional e internacional.	205
8.- Relaciones con empresarios y familias fuertes en la región/comunidad que abarca su sucursal ó área de influencia.	142
9.- Habilidad para proponer e implantar procedimientos de trabajo.	105
10.- Planeación a mediano y largo plazo.	358
11.- Identificación con la cultura del Banco, "ponerse la camiseta"	193
12.- Tener preparación académica o carrera profesional.	234
13.- Habilidad para manejar mentalmente varios enfoques al proceder a elegir uno.	176

NOTA: El criterio para seleccionar o considerar "Significativos" estos factores o características fue cuantitativo a partir de f mayor que 100.

Este Cuestionario es anónimo,
no requiere que usted se identifique,
por favor conteste con sinceridad.

ANEXO 3
FUNCIONARIOS DE
ALTA DIRECCION

I.-

1 A ¿En cuál opción ubica usted el Banco donde usted trabaja?

- Sociedad Nacional de Crédito
 Otros Bancos (sujetos al Artículo 28 Constitucional)
Especifique _____

1 B Título y nivel del puesto que ocupa.

1 C Indicar a que nivel ingresó.

- Operativo
 Funcionario
 Directivo
 Otros
Especifique _____

1 D ¿Cuál es la antigüedad que tiene en esa Institución?

II.-

2 A Favor de indicar su estado civil.

- Soltero
 Casado
 Separado
 Divorciado
 Viudo

Número de hijos _____

Este Cuestionario es anónimo,
no requiere que usted se identifique,
por favor conteste con sinceridad.

I.-

1 A ¿En cuál opción ubica usted el Banco donde usted trabaja?

- Sociedad Nacional de Crédito
 Otros Bancos (sujetos al Artículo 28 Constitucional)
Especifique _____

1 B Título y nivel del puesto que ocupa.

1 C Indicar a que nivel ingresó.

- Operativo
 Funcionario
 Directivo
 Otros
Especifique _____

1 D ¿Cuál es la antigüedad que tiene en esa Institución?

II.-

2 A Favor de indicar su estado civil.

- Soltero
 Casado
 Separado
 Divorciado
 Viudo

Número de hijos _____

2 B Su esposa tiene un empleo:

- De tiempo completo
- Parcial
- En casa
- No tiene empleo

2 C Indique por favor:

Número de Hermanos _____

2 D ¿Cómo clasificaría la ocupación de sus padres?

PADRE

MADRE

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- Profesionista Libre
- Ejecutivo de una Organización
- Empleado de una Organización
- Maneja su propio Negocio
- Trabaja en Casa
- Otros
- Especifique _____

III.-

3 A Favor de indicar fecha de nacimiento,

_____	_____	_____
MES	DIA	AÑO

3 B Favor de indicar su sexo:

- Masculino
- Femenino

V.-

5 A ¿Cuántas horas trabaja a la semana?

5 B Según su percepción, el promedio de horas-trabajo-semana ha:

- Permanecido Igual
- Incrementado
- Disminuído

5 C ¿Cuántos días de vacaciones ha tomado durante el último año?

5 D ¿Qué porcentaje de su tiempo, ha tenido que viajar por motivos laborales durante el último año?

8

VI.-

6 A Considera que en el último año sus relaciones formales se han:

- Incrementado
- Decrementado
- Han Permanecido Igual

6 B Considera que en el último año sus relaciones informales se han:

- Incrementado
- Decrementado
- Han Permanecido Igual

IV.-

4 A Educación Formal. En el siguiente cuadro, indique los estudios profesionales y de postgrado que haya realizado.

N I V E L	TIPO DE INSTITUCION		LOCALIZACION		TITULO		NOMBRE DE LA INSTITUCION
	Pública	Privada	Nacional	Extranjera	SI	NO	
Primaria							
Secundaria							
Preparatoria							
Profesional							
Maestría							
Doctorado							
Otros							

4 B Considera usted que sus estudios profesionales:

- Fueron muy valiosos
 Fueron relativamente valiosos
 Sin importancia para el desarrollo de la carrera Bancaria

4 C ¿Realizó algún tipo de trabajo remunerado mientras estudiaba su carrera?

- Si
 No

6 C ¿Cuál ha sido el comportamiento de su trabajo en equipo los últimos doce meses?

- Ha Aumentado
- Ha Disminuído
- Ha Permanecido igual

VII.-

7 A ¿Está dispuesto a cambiar de área funcional?

- SI
- NO

7 B Si le ofrecen ascenso, pero en una área diferente a la actual ¿lo aceptaría?

- SI
- NO

7 C Si usted tuviera que empezar de nuevo, escogería:

- Misma Empresa Campo Similar () Campo Diferente ()
- Empresa Diferente " " () " " ()
- Mi Propia Empresa " " () " " ()

VIII.-

8 A ¿La posición que actualmente tiene en el Banco, es la máxima a la que aspira?

- SI
- NO

8 B ¿Considera que las posibilidades de progreso son mayores para el ejecutivo que permanece en el mismo Banco durante su carrera?

- SI
 NO

¿Porqué? (especifique) _____

8 C ¿En los últimos 5 años, percibe que su interés por participar en actividades Bancarias ha:

- Crecido
 Disminuído
 Permanecido Igual

8 D En la siguiente escala, marque por favor el grado de satisfacción que encuentra en su actual trabajo.

Plenamente Satisfecho 0 _____ 2 _____ 4 _____ 6 _____ 8 _____ 10 Plenamente Insatisfecho

IX.-

9 A ¿Cuál premisa considera más efectiva para alcanzar mejores posiciones, mayores logros en jerarquía o éxito en su trabajo?

- a) Utilizar su capacidad técnica y conocimientos bancarios.
 b) Utilizar sus relaciones personales y conocidos en la Alta Dirección del Sistema Bancario.
 c) Otros
Especifique _____

X.-

- 10 A. Enseguida usted encontrará una relación de características y/o habilidades que constituyen un perfil del Ejecutivo -- Bancario mexicano. Utilizando una escala de 1 a 10, indique el grado de importancia que le asigna a cada una, para alcanzar logros, ascensos y éxito en el desempeño de sus - funciones, siendo 10 el valor más alto y 1 el mínimo.

CARACTERISTICAS Y/O HABILIDADES	PONDERACION ASIGNADA
Habilidad para manejar mentalmente varios enfoques antes de seleccionar uno	
Conocimientos técnicos actualizados y sólidos	
Capacidad para aprender y adecuarse al cambio	
Capacidad para comunicar ideas y decisiones	
Habilidad para analizar problemas, buscando su causa e identificando las variables importantes	
Identificación con la filosofía y metas del Banco	
Capacidad para la planeación a mediano y largo plazo	
Habilidad para establecer procedimientos efectivos de trabajo	
Conocimiento de la economía internacional	
Conocimiento del mercado y/o ramo bancario	
Capacidad para delegar y trabajar en equipo	
Conocimiento de los factores socio-económicos de México	
Relación con "familias fuertes" o empresarios dentro de la región o comunidad	
Habilidad para terminar con prontitud las asignaciones sin menoscabo de la calidad "Tener sentido de la Urgencia"	
Participación en Grupos Políticos y manejo del Proceso Político	
Habilidad para "vender" ideas y/o productos intangibles	
Adaptar, desarrollar y llevar a cabo ideas de otros	
Administración de Personal enfocada a resultados	
Honestidad e imagen personal y profesional	
Tener estudios profesionales y poseer amplia Cultura General	

AREAS O ASPECTOS QUE SE ESTUDIARON EN EL EJECUTIVO BANCARIO MEXICANO

ASPECTO O AREA GENERICA	ELEMENTO CONTENIDO EN EL CUESTIONARIO	PREGUNTA
1.- IDENTIFICACION DEL TIPO DE BANCO DONDE TRABAJA, ASI COMO SU TRAYECTORIA Y ANTIGUEDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si está trabajando en una Sociedad Nacional de Crédito (Banca-Nacionalizada), y otras, determinando cuáles. - Título y nivel del puesto que ocupa. - Nivel al que ingresó. - Antigüedad en el Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 A 1 B 1 C 1 D
2.- FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> - Estado Civil y número de hijos. - Ocupación de esposas. - Número de hermanos. - Ocupación de los padres. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 A 2 B 2 C 2 D
3.- EDAD Y SEXO	<ul style="list-style-type: none"> - Edad del Ejecutivo. - Sexo del Ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 A 3 B
4.- EDUCACION FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de escolaridad. - Valor de la escolaridad ante su trabajo. - Si trabajaba mientras estudiaba 	<ul style="list-style-type: none"> 4 A 4 B 4 C
5.- CARGAS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Número de horas de trabajo a la semana. - Tendencia Horas-Trabajo a la semana - Dias de vacaciones disfrutados (1987) - Porcentaje de su tiempo dedicado a viajar. 	<ul style="list-style-type: none"> 5 A 5 B 5 C 5 D

ASPECTO O AREA GENERICA	ELEMENTO CONTENIDO EN EL CUESTIONARIO	PREGUNTA
6.- TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de Relaciones Formales. - Tendencia de Relaciones Informales. - Tendencia de su Trabajo en Equipo. 	6 A 6 B 6 C
7.- DISPOSICION Y APERTURA AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de área funcional. - Desea ascender. - Qué escogería si tuviera que empezar de nuevo. 	7 A 7 B 7 C
8.- NECESIDAD DE DESARROLLO (MOTIVACION)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El puesto actual es el máximo al que aspira? - ¿Cómo visualiza sus posibilidades de progreso en el mismo Banco? - Tendencia de interés por participar en actividades bancarias. - Satisfacción en su trabajo actual. 	8 A 8 B 8 C 8 D
9.- BUSQUEDA DE LOGROS (EXITO)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo percibe que se logra más efectivamente alcanzar mejores posiciones, mayores logros o éxito en su trabajo? 	9 A
10.- PONDERACION DE HABILIDADES Y/O CARACTERISTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de valores en una escala de 1 a 10 a cada una de las 20 características y/o habilidades enunciadas. 	10 A

SISTEMA BANCARIO MEXICANO

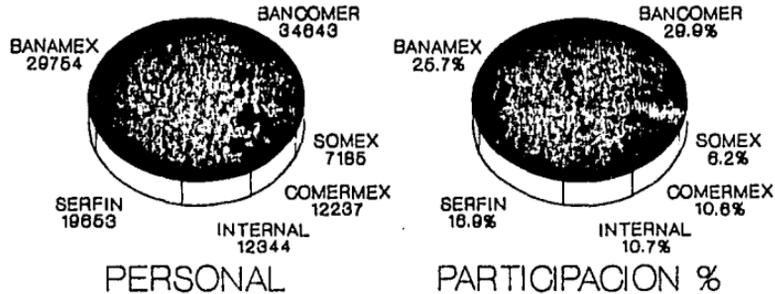
Personal que trabaja en los diferentes bancos de México, a nivel nacional.

ANNO STATUS	83	84	85	86	87	88
FUNCIONARIOS	25698 16%	30021 18.5%	NA	27198 17%	27971 17.5%	24890 15.5%
EMPLEADOS	134371 84%	132620 81.5%	NA	132789 83%	131862 82.5%	135686 84.5%
TOTALES	160069	162641	NA	159985	159833	160576

Los números correspondientes a este año son hasta el mes de julio.

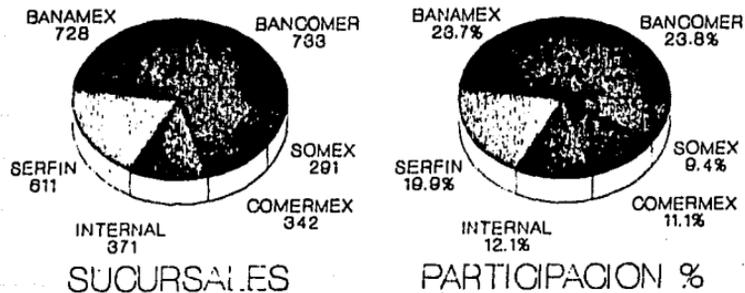
NA = No se aportaron datos correspondientes a este año.

COMPARATIVO DE PERSONAL 1988



TOTAL DE PERSONAL: 115,816

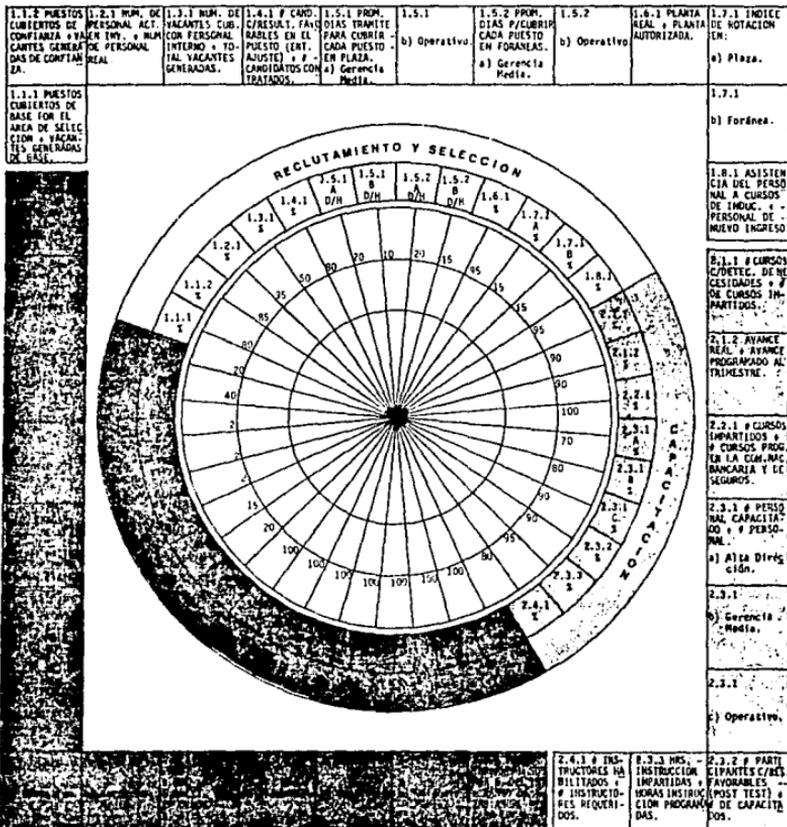
COMPARATIVO DE SUCURSALES 1988



TOTAL DE SUCURSALES: 3,076

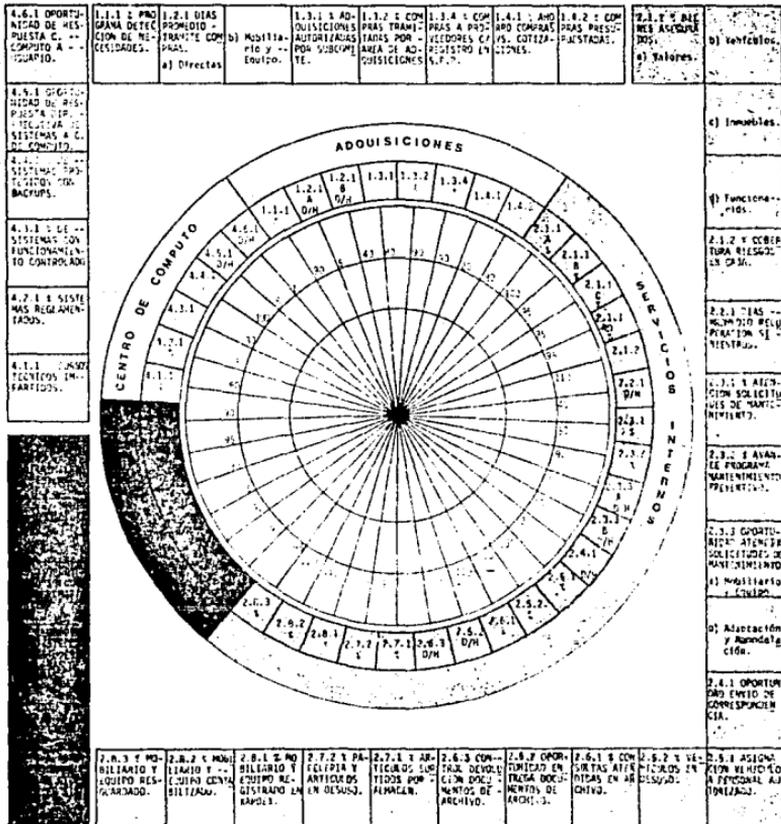
SISTEMA BANCARIO MEXICANO

TABLERO DE CONTROL RECURSOS HUMANOS



SISTEMA BANCARIO MEXICANO

TABLERO DE CONTROL DE ADMINISTRACION



CONDUCTA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO

"Un mexicano es un problema siempre, para otro mexicano y para sí mismo... la desconfianza, el disimulo, la reserva cierra el paso al extraño... con ello eludimos la mirada ajena y nos eludimos a nosotros mismos. Son estos rasgos de gente dominada que teme y finge frente al señor... nuestra intimidad jamás aflora sin el acicate de la fiesta. El alcohol o la muerte... todas nuestras relaciones están envenenadas por el miedo, el recelo y el temor... solamente en la soledad nos atrevemos a ser".

El laberinto de la Soledad

Octavio Paz

Como grupo y en el trabajo es notable este recelo, nos vemos como enemigos incapaces de enfrentar nuestros problemas, de una manera cooperativa, incapaces de proponernos metas comunes e incapaces de conciliar nuestras diferencias.

Sentimos una profunda admiración por la amistad y la buscamos aunque la degeneremos en el cuatismo, que nos sirve para encubrirnos y frecuentemente degradarnos.

Nos gusta recibir colaboración de otros para aligerar nuestra propia tarea; pero tiramos basura por todos lados aumentando el trabajo del que barre, el trabajo que nos encomiendan lo hacemos descuidadamente aumentando el trabajo de nuestro compañero siguiente, descuida

mos la limpieza y lubricación de nuestras máquinas aumentando el trabajo de nuestros compañeros de mantenimiento, golpeamos, tiramos, dañamos la herramienta, aumentando nuestro propio trabajo y el de los compañeros de herramientas.

Deseamos ser merecedores de la confianza, el respeto y la aceptación de los demás pero cuando nos salen piezas malas tratamos de pasarlas por buenas engañando a alguien; cuando solicitamos tiempo para ir al baño o para enterrar a nuestra abuelita, realmente lo usamos para ir a los tacos o "tomar unas Cervezas".

Muestra herencia cultural

Orígenes culturales y valores

"A mediados del siglo XIII penetró una tribu de nómadas al Valle de México, siendo rechazados con violencia como forasteros indeseables, en 1325 fundaron su Ciudad México Tenochtitlan en un islote del lago, eran incultos pero aunque parezca increíble, en menos de un siglo habían logrado asimilar la cultura milenaria Tolteca/Teotihuacana, y en el siguiente siglo extendieron sus dominios desde el Golfo al Pacífico y en el sur hasta lo que hoy es Guatemala... Estos antiguos menesterosos llegaron trayendo como única herencia una fuerza de voluntad indomable y para 1521 dirigían ordenadamente el mayor imperio americano de su tiempo".

Visión de los vencidos

UNAM

"... Y desde que llegamos a la Gran Plaza que se dice el Tlatelulco (Tlatelolco) quedamos admirados de la multitud de gente que en ella habia. Y del gran concierto (orden, organización) y regimiento (disciplina) que en todo tenian... cada género de mercaderías estaban por sí y tenian situados y señalados sus asientos (cada cosa en su lugar).

Comencemos por los mercaderes de oro y plata, piedras ricas y plumas y mantas y cosas labradas y otras mercaderías de indios y esclavos... luego estaban los que vendían ropa más basta y algodón e hilo torcido... mantas de henequén, sogas y cotaras; pasemos a los que vendían frijoles y chía... bien tengo entendido que algunos señores se reirán de esto... digo que tenian por costumbre que en todos los caminos, tenian hechos de caña o paja o yerbas porque no los vieses los que pasasen por ellos. Allí se metían si tenian ganas de purgar los vientres... (eran educados)... Eran tantas de diversas calidades que en dos días no se viera todo en aquella gran plaza... Era en lo alto del Gran Cu... De allí vienen las tres calzadas que entran a México, que es la de Iztapalapa que fué por la que entramos cuatro días habia y la de Tacuba que fué por donde después salimos huyendo la noche de nuestro gran desbarate... y la de Tepeaquilla.. y vimos el agua dulce que venia de Chapultepec... los puentes que tenia hechos de trecho a trecho... y veíamos en aquellas ciudades cues adoratorios... y todas blanqueando que era cosa de admiración y las casas de azoteas.

Y después de bien mirado y considerado todo... tornamos a ver la gran plaza (Tlatelolco) y la multitud de gente que en ella habia ... que el rumor y zumbido de voces y palabras que allí habia sonaba más

que de una legua, y entre nosotros hubo soldados que habían estado en muchas partes del mundo, y en Constantinopla y en toda Italia y Roma y dijeron que plaza tan bien compasada (diseñada) y con tanto concierto (orden) y tamaña y llena de tanta gente no la habían visto..."

Historia verdadera de la conquista de la Nueva España.

Bernal Díaz del Castillo.

"El complot que estuvo a punto de tener buen éxito, convenció a Cortés de que era preciso marchar sobre México, y quitar a sus soldados toda esperanza de volver a Cuba... Mandó al Alguacil Mayor Juan de Escalante, recogiese cables, anclas, velas y cuanto contenían las embarcaciones... y todas fueron varadas, algunos cuentan que quemadas (decisión, determinación)".

México a través de los siglos

EJEMPLO DE ALGUNAS CARACTERISTICAS QUE TIENEN LAS ORGANIZACIONES PIRAMIDALES Y SU CONTRASTE CON ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA CULTURA MEXICANA ANTE EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

PREMISAS DE LA ORGANIZACION PIRAMIDAL MEXICANA	CARACTERISTICAS DE LA CULTURA MEXICANA EN EL TRABAJO
<p>a) Autoridad Racional-Legal (dejar bien claro cuales son las reglas)</p>	<p>a') Personalismo (importa quien es la persona) Romper las reglas para - ayudar a un amigo o mostrar poder. Hoy por mi, mañana por ti Lealtad a la persona, no a la Empresa</p>
<p>b) Delineación específica de Poder Canales formales de Comunicación</p>	<p>b') Brincarse al Jefe Buscar al amigo</p>
<p>c) Autoridad jerárquica</p>	<p>c') Poco poder de los niveles medios Diferenciación entre dueños-empleados</p>
<p>d) Promociones y ascensos con base al nivel de competencia y capacidad</p>	<p>d') Sistema de "palancas"</p>
<p>e) Procedimientos estandarizados de operación (universalismo)</p>	<p>e') Totalmente impredecible (particularismo)</p>

Resulta evidente con esta comparación que las organizaciones piramidales no pueden ser tan eficientes en México, como lo son en -- países con culturas diferentes a la nuestra.

Pudieramos agregar que; es probable que el uso de esas premisas es té reforzando la presentación de "características de la Cultura - Mexicana en el Trabajo" en vez de eliminándolas o controlándolas, formando así un círculo vicioso, el cual tratamos de expresar en esta gráfica:



- (1) {
- CONTROL
 - SUPERVISION CERCANA
 - CENTRALIZACION DE DECISIONES
 - CENTRALIZACION DE INFORMACION

- (2) {
- Poco control del propio destino
 - Culpar a otros
 - Fatalismo. Información = Poder
 - Alterar los resultados numéricos
 - Dependencia
 - Temor a las consecuencias de las propias decisiones
 - Utilizar el poder para obtener beneficios personales
 - Decisiones intuitivas y viscerales

BIBLIOGRAFIA

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

- PRINCIPAL

ASOCIACION DE BANQUEROS DE MEXICO. Revista que Reseña el 50 Aniversario de la AMB, (1928 - 1978). México, Septiembre 1978.

BANAMEX, S. N. C. La Historia de la Banca, Material de Lectura para Cursos de Capacitación, preparado por Banamex, México, 1972.

BENTLEY, JOE. Cultura y Valores en Empresas Mexicanas, Experiencias de un Consultor en Desarrollo Organizacional, Documentos de Trabajo de esta Ponencia presentada en la Universidad de Monterrey, Monterrey, N. L. 1986.

CARRADA F. Y GARCIA C. H., El Perfil del Ejecutivo Mexicano. Encuesta para Funcionarios Corporativos. Ed. Korn/Ferri, Hazzard International y el Instituto Tecnológico de Monterrey, Monterrey, N. L. 1981

CENTRO REGIONAL DE EDUCACION FUNDAMENTAL PARA AMERICA LATINA (CREFAL) Glosario de Educación de Adultos. Ed. SEP-INEA. Pátzcuaro, Mich. - 1978.

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS (CNBS). Manual de Normas y Procedimientos para el Establecimiento de Programas. Ed. CNBS, - - México, 1986.

DIAZ DEL CASTILLO, BERNAL. Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España. Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1976.

DIVERSOS BANCOS. Manuales de Descripción de Puestos, Perfiles Psicológicos, Valuaciones de Puestos y Requisiciones. Consultados en diferentes Bancos del Sistema en la Zona Metropolitana y Distrito Federal.

FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION A LA AGRICULTURA (FIRA). Nacionalización de la Banca, Boletín Informativo No. 131, Vol. XIV. Ed. - Quinta Epoca, México, Septiembre 1982.

GUZMAN VALDIVIA, ISAAC. La Ciencia de la Administración. Ed. Limusa, México 1980.

LIASSO P. Y DE LA CERDA GASTELUM, J. Gerentes y Empresarios, Un Estudio Reciente en Guadalajara. Management Today, Vol. XIV, No. 3, - Septiembre 1987, México.

LEON-PORTILLA, MIGUEL. et al. Visión de los Vencidos. Relaciones - Indígenas de la Conquista. 5a. Edición. Ed. UNAM, México 1971.

LUTHANS, FRED Y KREITNER, ROBERT. Modificación de la Conducta Organizacional. Ed. Trillas, México 1980.

MOORE, ERNEST. Evolución de las Instituciones Financieras en México. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México 1963.

PAZ, OCTAVIO. El Laberinto de la Soledad, Ed. Fondo de Cultura -- Económica. México, 1978.

RAMOS, SAMUEL El Perfil del Hombre y la Cultura en México, 7a. -- Edición, Ed. ESPASA-CALPE, México 1977.

REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Ed. Limusa, México 1980.

RIOS SZALAY Y PANIAGUA ADUNA. Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ed. Trillas, México 1982.

ROJAS SORIANO, RAUL. Gua para Realizar Investigaciones Sociales, - Ed. UNAM, México 1981.

SANCHEZ - GAVITO, INDALECIO. La Revolución Bancaria en México, Ed. Talleres Gráficos de la Nación, México 1954.

SUSSMAN, JOHN A., A Career Profile of the Senior Executive, Management Review. Vol. 68, No. 7, U. S. A., 1979.

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

- COMPLEMENTARIA

ALIHAN, MILLA. Etiqueta Corporativa, El Código No Escrito del Comportamiento Ejecutivo. Ed. CGE, México 1988.

ALTMAN, STEVEN Y HODGETTS RICHARD. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Interamericana, México 1986.

BEJAR NAVARRO, RAUL. El Mito del Mexicano, UNAM, México 1968.

BARTRA, ROGER M., La Jaula de la Melancolfa, Identidad y Metamorfosis del Mexicano, Ed. Grijalbo, México 1987.

BELLOWS, ROGER M., Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. Ed. Diana, México 1975.

BLOCK, ALBERTO, et al. Desarrollo de Capacidades Administrativas. Ed. Trillas, México 1984.

BOWDITCH, JAMES Y HUSE, EDGAR. El Comportamiento Humano en la Organización. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, México 1986.

CASARES ARRAGOIZ, DAVID Y SILICEO AGUILAR, ALFONSO. Planeación de Vida y Carrera. Ed. Limusa, México 1983.

COLMENARES, DAVID, et al. La Nacionalización de la Banca. Ed. Terra Nova, México 1982.

DAVIS, KEITH. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc, Graw Hill, México 1984.

DIAZ-GUERRERO, ROGELIO. Psicología del Mexicano. 4a. Ed. Trillas, México 1982.

FROMM, ERICK Y MACCOBY, MICHEL. Sociopsicoanálisis del campesino mexicano, estudio de la economía y psicología en una comunidad rural. Ed. FCE, México 1973.

GOMEZ ROBLEDA, JOSE. Psicología del Mexicano, motivos - de perturbación de la Conducta Psico-Social del Mexicano de la clase media. Ed. UNAM, México 1962.

LAGUNILLA INARRITO, ALFREDO. Historia de la Banca y Moneda en México. Ed. JUS, México 1981.

Mc FARLAND E., DALTON. Administración de Personal. Ed. FCE, México 1979.

PICK DE WEISS, SUSAN Y LOPEZ, ANA LUISA. Como investigar en ciencias sociales. Ed. Trillas, México 1982.

QUIJANO, JOSE MANUEL et al. La Banca: Pasado y Presente Ensayos del CIDE, Ed. UNAM, México 1973.

QUIJANO, JOSE MANUEL. México: Estado y Banca Privada. Ensayos CIDE, Ed. UNAM, MEXICO 1985.

QUIROZ VILCHIS, MA. ELENA. Encuesta sobre procedimientos de Selección. Tesis, UNAM, MEXICO 1977.

RAMIREZ, SANTIAGO. El Mexicano, Psicología de sus motivaciones. Ed. Grijalbo, México 1983.

RIDING, ALAN. Vecinos Distantes, un retrato de los mexicanos. Ed. Mortfz-Planeta, México 1985.

RIVERA SANCHEZ, MA. MAGDALENA. Personalidad e Inteligencia en la Selección de Personal, Estudio Comparativo de Candidatos aceptados y rechazados. Tesis, UNAM, MEXICO 1976.

ROMERO BATANCOURT, SAMUEL. La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. Ed. CECSA, - México 1978.

SALGADO MOLINA, RUBEN. Un estudio comparativo de los métodos y técnicas de selección de Personal. Tesis, UNAM, -- México 1974.

SILICEO, ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa, México 1981.

SOMOLINOS D'ARDOIS, GERMAN. Historia de la Psiquiatría en - México. Ed. Sep-Setentas, México 1976.

THIERAUF, ROBERT et al. Principios y aplicaciones de Administración. Ed. Limusa, México 1983.

YODER, DALE. Manejo de personal y relaciones industriales. ed. CECSA, México 1981.