

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## PROYECTO DE UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

### **Seminario de Investigación Administrativa**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

**ADOLFO DAVID VELAZQUEZ CRUZ**

**GUSTAVO CID LEON**

DIRECTOR DEL SEMINARIO: L. A. E. SERGIO O. VAZQUEZ C.  
MEXICO, D. F. 1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA BANCA EN MEXICO. ....	3
1.- Concepto de Banco .....	3
2.- Desarrollo histórico de la Banca en México. ....	5
3.- Estructura Actual del sistema - Bancario Mexicano. ....	10
4.- Abandono del concepto de Banca- Especializada. ....	23
CAPITULO II LA ORGANIZACION EN EL SISTEMA BANCA RIO MEXICANO. ....	29
1.- Importancia de la Organización- dentro del S.B.M. ....	29
2.- Principios Técnicos de la Orga- nización. ....	30
3.- Definición Etimológica .....	36
4.- Concepto de Organización. ....	36
5.- Objetivos y Organización. ....	37
6.- Concepto de Organización Formal. ....	39
7.- Localización de la Organización en la Administración. ....	42
8.- Principales conceptos dentro de la Organización. ....	44
CAPITULO III ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE- ORGANIZACION.	
1.- Fase Mecánica. ....	49
2.- Fase Dinámica. ....	50

	Pág.
3.- Naturaleza .....	51
4.- Objetivo .....	54
5.- Funciones .....	58
6.- Estructura del Departamento de- Organización. ....	61
7.- Requisitos y Funciones del Aná- lista de Organización. ....	62
 CAPITULO IV TECNICAS ELEMENTALES DEL DEPARTAMEN TO DE ORGANIZACION. ....	 67
1.- Manuales .....	67
2.- Organigramas .....	74
3.- Diagramas .....	84
4.- Descripción de Puestos .....	91
5.- Medición del Trabajo .....	96
6.- Actitud del Organizador.....	97
 CONCLUSIONES .....	 161

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

En consideración al deseo de poder proporcionar a los com  
pañeros que se inician en la Licenciatura de Administración un  
documento de consulta, sencillo y accesible en el que se pueda  
apreciar a sí sea de manera general los aspectos básicos y más  
importantes en los que se sustenta un Departamento de Organiza  
ción en una Institución de Banca Multiple.

Entre los puntos que a nuestra consideración merecen atenci  
ón se pueden mencionar los pasajes más relevantes del deve--  
nir histórico, el marco teórico de la Organización en el sistem  
a Bancario Mexicano, el perfil del personal deseable para inte  
grar este tipo de departamento, así como las técnicas que es  
te emplea con mayor frecuencia.

Pretendiendo con ésto, que los interesados en el tema se-  
involucren en el medio y tomen conciencia de la necesidad de -  
que el Lic. en Administración explote el área de Organización-  
en este sistema Financiero, ya que a pesar de existir Bancos -  
cuya estructura de Organización les ha permitido tener un cre-  
cimiento con desarrollo planeado y contar con sistemas ágiles-  
que brindan al público una atención y servicio eficaz y efi- -  
ciente, existen aún Bancos que por mantenerse en su firme posici  
ón de regirse por una Administración Paternalista y por lo -  
general empírica, de cuyo ingenio y "experiencia" brotan sistem  
as arcaicos y por demás alejados de las necesidades de servici  
o que surgen a diario, se mantienen al margen de aquellos --  
Bancos que han dado la real importancia de contar con un Depart  
amento de Organización integrado por gente especializada y -  
Profesional, cuyos resultados han ayudado a reflejar una imá--  
gen de efectividad, armonía y constante actualización.

En lo que respecta a los aspectos Básicos, se incluyen: -

conceptos, principios, reglas y técnicas que debe manejar el Departamento de Organización, además de los requisitos y las funciones de las personas que han de integrarlo, todo ello presentado en gran medida en base a nuestras experiencias asimiladas en el medio Bancario.

Que el presente, sea pues, una invitación y un acicate para despertar en nuestros compañeros principiantes, en aquellos que están por terminar y en general a todos aquellos involucrados en el tema, la inquietud de investigar y desarrollarse en ésta área; la de ORGANIZACION EN EL MEDIO BANCARIO.

Es nuestro más sincero deseo, el que éste sea ampliado y mejorado ya que no se ha intentado agotar el tema, sino sentar precedente.

CAPITULO I  
ANTECEDENTES HISTORICOS DE  
DE LA BANCA EN MEXICO

1.- CONCEPTO DE BANCO

Un Banco es una Institución de Crédito que requiere de una concesión del Gobierno Federal, para poder realizar las operaciones que la ley<sup>1</sup> cataloga como actividades de BANCA Y CREDITO, es decir, un banco es un punto de contacto entre personas que le confían su dinero y personas que lo solicitan a base de Créditos.

Son entidades constituidas por ley, como sociedades anónimas que ejercen el Crédito en forma masiva y profesional, de ahí que también se les conozca como INSTITUCIONES DE CREDITO.<sup>2</sup>

La característica básica de toda Institución de Crédito es entonces el papel de intermediación que desempeñan. Captan por una parte recursos del público y lo ponen a disposición de otras personas que lo requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o consumo.

Podemos decir entonces, que toda Institución de Crédito (BANCO), practica básicamente dos operaciones:

- Captación de Recursos
- Inversión de Recursos

Estas operaciones dan nacimiento a lo que se conoce como Operaciones Activas y Operaciones Pasivas.

---

1 Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

2 Avance Objetivo de la Contabilidad Bancaria, Ed. Argrin Publicidad, México 1975 p.7

## 1.1 OPERACIONES QUE PRACTICA

a) Operaciones Pasivas.- Por operaciones pasivas se entiende aquellas que realiza un banco para allegarse dinero, -- esencialmente del público en general, por lo que se convierte en deudor de las personas que se lo facilitan.

Entre las Operaciones Pasivas más importantes tenemos las siguientes:

- Depósitos de Ahorro
- Depósitos a la Vista
- Depósitos a Plazo
  - . Retirables en días preestablecidos
  - . A plazo fijo
  - . Pagares

b) Operaciones Activas.- Por Operaciones Activas se entiende aquellas que realiza el Banco, al invertir el dinero -- que recibió de terceras personas, poniéndolo en condiciones de producir y por lo cual se constituye en acreedor de las personas a quienes lo proporciona.

Entre las Operaciones Activas más importantes tenemos las siguientes:

- Inversiones en Valores
  - . De renta fija
  - . De renta variable
- Inversiones en Créditos
  - . Descuentos
  - . Préstamos con colaterales
  - . Préstamos quirografarios
  - . Préstamos prendarios

- . Créditos simples y Créditos en cuenta corriente
- . Préstamos con garantía de unidades industriales
- . Créditos de habilitación o avió
- . Créditos refaccionarios
- . Préstamos inmobiliarios a empresas de producción o servicios
- . Préstamos a la vivienda
- . Créditos personales al Consumo
- . Préstamos al personal de la Institución

Se trata de la función de intermediación que lleva a cabo el Banco al recibir por una parte los recursos de su clientela y efectuar por la otra la inversión productiva de dichos recursos. En los Créditos que concede el Banco, aplica determinado tipo de interés, cuyo rendimiento le servirá para recuperar sus gastos de operación.

## 2.- DESARROLLO HISTORICO DE LA BANCA EN MEXICO

La empresa bancaria moderna basa su forma de operar, en la legislación que fué creada para regular los problemas monetarios en la época de 1915 a 1924, en la que figura en forma trascendental la reforma efectuada por la Revolución, de la que fue el primer jefe Don Venustiano Carranza, que liquidó el sistema de pluralidad de Bancos de emisión, dando nacimiento al Banco de México, S.A., confiriéndole, bajo el control del Estado, el Monopolio de la emisión de billetes de Banco, y en cuyo poder financiero se ha basado no sólo una total reorganización Bancaria, sino el curso de toda una nueva economía na--

cional<sup>3</sup>.

Se considera que aunque el desarrollo financiero de México no ha sido desde su independencia del todo satisfactorio es en la actualidad el más avanzado y complejo de todos los países que se encuentran en un nivel económico similar.

La evolución del Sistema Financiero Mexicano ha estado estrechamente ligado principalmente en los últimos gobiernos, a la Política de Desarrollo Económico en que se encuentra empeñado el país.

A continuación resumimos la evolución financiera mexicana desde el México independiente hasta la época actual.

En la época del México independiente no había confianza - en los particulares y, desde el ámbito internacional, tampoco había confianza en México. Con este clima social tan adverso para las Instituciones de Crédito, no existía ningún futuro positivo. Los gobiernos se sucedían continuamente acrecentando la deuda pública, única manifestación de Crédito en esa época.

Aún así se hacen intentos de ayuda a la agricultura, la ganadería y la minería, de esta forma nacen las primeras Instituciones de Crédito.

## 2.1 EPOCA PRE-REVOLUCIONARIA.

En Octubre de 1830, se crea el Banco de Avío, para el fomento de la Industria Textil. Este Banco fué planeado por el Lic. Lucas Alamán ministro de Relaciones Exteriores del presidente Bustamante y, aunque no dió el resultado planeado, si -- apporto en pequeña escala beneficios al país. Más tarde, en -- Septiembre de 1842 por decreto de Sana Ana fué extinguido el -

---

3 La Revolución Bancaria en México, Manero Antonio, Ed. Graficos de la Nación, México, 1957.

Banco de Avío, en virtud de no encontrarse en condiciones de seguir operando por falta de recursos.

En enero de 1837 se creó el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre el cual no tuvo mucha importancia, pues sólo funcionó por 5 años. Su finalidad era la de retirar de circulación toda la moneda de cobre, la cual circulaba en exceso y gran parte falsificada, el 6 de Diciembre de 1841 dejó de funcionar.

Como se ha señalado, las Instituciones de Crédito en esta época fueron casi nulas. Las que había de la etapa del colonialismo a excepción del Monte de Piedad, fueron extinguidas. Fue hasta 1864, después de la invasión francesa que se creó la primera Institución de Banca Privada en México denominada Banco de Londres, México y Sudamérica, fundado con dinero británico, recibió depósitos y proporcionó otros servicios bancarios para comerciantes dedicados al Comercio Exterior. A este Banco se le da el mérito de introducir la circulación del Billeto de Banco, difundir actividades crediticias a través de Instituciones especializadas y dar ejemplo a nuestros capitalistas de lo que era el comercio de la Banca.

Esta Institución persiste hasta nuestros días, aunque con otra denominación.

En la época de Porfirio Díaz, se establecieron otros Bancos Comerciales Privados, siendo el más importante el Banco Nacional Mexicano, creado por intereses franceses. Por esas mismas fechas, el gobierno da, al Monte de Piedad, el carácter de Banco de Emisión.

En la época que nos ocupa existían en México 4 Bancos, -- dos en la capital y dos en el Estado de Chihuahua.

En 1884 surge el Banco Nacional de México, de la fusión --

del Banco Nacional Mexicano, con el Banco Mercantil Agrícola - e Hipotecario.

A escasamente un mes de la creación del Banco Nacional de México, en Junio de 1884, fué publicado el Código de Comercio, esta ley que en su parte relativa a las Instituciones de Crédito, estipula que para el establecimiento de Bancos en el país se necesitaria la autorización del Gobierno Federal.

El Código de Comercio ponía muchas restricciones al Sistema Bancario y la situación era penosa para los Bancos que no tenían ninguna concesión.

El Banco de Londres y México estuvo a punto de ser clausurado por ser Sucursal extranjera, lo cual estaba prohibido por el Código, pero el Banco alegó que la ley no podía ser retroactiva. Este incidente propició la redacción de un nuevo Código de Comercio.

En 1887, fué decretada la Ley General de Instituciones de Crédito (Legislación Bancaria), la cual resolvió en forma superficial el problema bancario mexicano. Señalando 3 tipos de Bancos, los de Emisión, los Hipotecarios y los Refaccionarios.

## 2.2 SITUACION REVOLUCIONARIA

Por fin después de una serie de vicisitudes, la Constitución Mexicana es la primera en establecer la literalidad respecto a los problemas de pluralidad de Bancos de Emisión del país. En la Constitución promulgada en Febrero de 1917<sup>4</sup>, dice:

"En los Estados Unidos Mexicanos no habrá monopolios ni estancos de ninguna clase, exceptuándose únicamente los relativos a la acuñación de moneda y a la emisión de billetes por medio de un solo Banco que controlará el Gobierno Federal".

<sup>4</sup> Constitución política de los E.U. Mexicanos art. 28 pág. 29-México. 1917.

Antes de establecerse este artículo, todos los Bancos de capital privado estaban en posibilidad de dedicarse a la acuñación de moneda, teniendo como único límite teórico el monto de los depósitos. Decimos teórico porque ha quedado demostrado que en la crisis de esos años, lo que se daba en la práctica era que las emisiones de billetes de banco y la acuñación de moneda excedería a los depósitos, y como además, cada banco -- emitía sus propios billetes, se creó una situación caótica que puso en peligro el desarrollo financiero y económico del país.

En la etapa revolucionaria después de que Porfirio Díaz -- había dejado la presidencia, la situación se hizo más crítica, y provocó un desastre bancario, aun con los esfuerzos de Huerta para defender al sistema muchas Instituciones tuvieron que cerrar sucursales y agencias y aún su casa matriz, para volver a operar en tiempos mejores.

Los bancos permanecieron cerrados al inicio del gobierno de Carranza, el comercio no quería aceptar los billetes de emisión hasta que en 1915, se les dió un plazo para ello.

Se crearon comisiones reguladoras y de inspección y se -- iniciaron los trabajos para formar el Banco Unico de Emisión. -- En 1920 el diputado Madero hace el proyecto de ley para su -- creación. En 1923 el presidente de la Huerta recolecta los -- fondos y en 1925, el 28 de Agosto se promulga la Ley Constitutiva del único Banco de emisión con el nombre de Banco de México, S.A., el cual se inaugura el 1o. de Septiembre del mismo -- año por el presidente Plutarco Elías Calles.

Con la creación de este Banco dotado de poderes y responsabilidades de un Banco Central, que hasta la fecha conserva, -- se abre una nueva etapa en nuestro Sistema Bancario, el cual -- está apegado a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares de Mayo de 1941, que es la vigente.

A partir de estas fechas el gobierno establece numerosas--

Instituciones como son:

Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, --  
creado en 1933.

Nacional Financiera, en 1934.

Banco Nacional de Comercio Exterior, en 1937.

En resumen podemos decir que la Banca desde sus inicios - en México (1924), hasta el año de 1970, se conservó como banca especializada o independiente, esto es, que sólo se dedicaba - a la explotación de uno de los ramos principales de las operaciones de Banca y Crédito, tales como Depósitos, Ahorro, Financiera, Hipotecaria y Fiduciaria.

### 2.3 Epoca Actual

En la actualidad subsisten ya pocas Instituciones de Banca especializada, pues están tendiendo a desaparecer por el desarrollo de la Banca misma.

Después del año de 1970 a 1976 y debido a las necesidades de carácter económico del país, las autoridades hacendarias - decidieron incluir en la legislación en materia Bancaria dos - nuevas figuras o modalidades de Banca:

- Grupos Financieros
- Banca Múltiple

### 3.- ESTRUCTURA ACTUAL DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

En relación con lo antes expuesto, en el presente inciso- se pretende mostrar lo relativo a la actual estructura que conforma el Sistema Bancario Mexicano, el cual abandona el concep

to de Banca Especializada y adopta el sistema de Banca Múltiple y el de Grupos Financieros Integrados.

Generalidades.

Podríamos definir el Sistema Bancario Mexicano, como un conjunto de entidades que participan en forma coordinada en el desarrollo económico y financiero del país, a través de los instrumentos de captación del ahorro público, el cual se orienta hacia el fomento de actividades productivas.

El Sistema Bancario Mexicano, como lo señala el Autor -- Jorge Saldaña Alvarez<sup>5</sup>, esta integrado por tres grandes conjuntos:

- 3.1.- El representado por las autoridades hacendarias -- que rigen sus funcionamientos.
- 3.2.- El de Instituciones de Crédito que constituye a su vez el Sistema Bancario Mexicano.
- 3.3.- El de Instituciones y Empresas que realizan actividades que apoyan o complementan las transacciones de carácter meramente financiero. (Anexo 1)

### 3.1 Autoridades Bancarias

a) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Como lo asienta la propia legislación bancaria, corresponde a esta Secretaría, en representación del Gobierno Federal otorgar las concesiones que se requieren para dedicarse al ejercicio de la Banca y el Crédito, oyendo desde luego, las opiniones de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y del Banco de México, S.A.

Dicha Secretaría, será el órgano competente para reglamentar e interpretar a efectos administrativos los preceptos de la

---

5 Manual del Funcionario Bancario, Ed. J.S.A., México, 1980, - Pág. 27.

"Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares", y en general todo cuanto se refiere a las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público por la cantidad tan grande y la diversidad de actividades que desempeña, ejecuta a través de la Dirección General de Crédito, el otorgamiento de las autoridades relacionadas con la creación o ampliación de los bancos y, las sucursales de unas y otras.

Las Organizaciones Auxiliares de Crédito. Esta dependencia es realmente la que sirve de enlace entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el Banco de México y la Comisión Nacional de Valores.

b) Banco de México, S. A. como se había citado antes, éste fue constituido el 28 de Agosto de 1925, durante el régimen del Presidente de la República Plutarco Elías Calles. Por lo que se estipuló "Se reputará como ejercicio de la Banca y Crédito, la realización de actos de intermediación habitual en mercados financieros, mediante los cuales quienes efectúen, obtengan recursos del público, destinados a su colocación lucrativa ya sea por cuenta propia o ajena" (Art. 147 L.G.I.C.O.A.)

La base legal de su creación, deriva del Artículo 28 Constitucional, el cual establece que en los Estados Unidos Mexicanos no habrá monopolios, salvo los relativos a la acuñación de moneda y a la emisión de billetes por medio de un solo banco controlado por el Gobierno Federal y sus funciones están expresamente en el Art. 8 de la Ley Orgánica que lo rige desde el 26 de Abril de 1941.

Se considera que el Banco de México, S.A., es el eje del Sistema Bancario Mexicano y sus funciones son de vital importancia para el desarrollo de la economía del país en general,-

siendo las más significativas las siguientes:

- Regular la emisión y circulación de la moneda y los cambios sobre el exterior.
- Operar como banco de reserva con las instituciones a él asociadas y fungir respecto a éstas como cámaras de compensación.
- Constituir y manejar las reservas que se requieren para los objetos antes expresados
- Actuar como agente de crédito del Gobierno Federal en las operaciones de crédito interno y externo y en la emisión de empréstitos públicos, así como prestarle servicio de tesorería.
- Representar al Gobierno Federal en el Fondo Monetario Internacional en el Banco de Reconstrucción y Fomento y operar con estos organismos.
- Los demás que le señalan los Arts. 24 y 25 de la propia Ley Orgánica.

c) Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Fue creada por decreto presidencial del 24 de Diciembre de 1924 y de acuerdo con lo previsto por los artículos 160 y 160 bis de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, es el Organo de Vigilancia Oficial de las Instituciones de Seguros, está facultada principalmente para ejercer funciones de Inspección, Vigilancia y Auditoría en las Instituciones antes mencionadas.

Entendiéndose como labores de Inspección aquellas que realiza la comisión directamente en las oficinas de las instituciones de crédito bajo su control, por medio de su cuerpo de visitantes e inspectores y las labores de Vigilancia, son aquellas que efectúa la Comisión en sus propias oficinas, mediante el examen de la documentación e información que periódicamente

camente solicita a los bancos y que fundamentalmente se centra en la revisión de los balances de fin de ejercicio de los estados mensuales, etc.

Tenemos también que la C.N.B. y S., vigila el estricto -- cumplimiento de la Legislación Bancaria del país para lo cual se instala como organismo de consulta y fiscalización de la -- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, . hace estudios, normas y sugerencias a dicha Secretaría, para la mejor aplicación de la Ley: coadyuva con sus normas e instrucciones a la -- regularización monetaria que compete al Banco de México y, opina sobre la interpretación de la Legislación Bancaria.

d) Comisión Nacional de Valores. Es el organismo que regula el mercado de valores, teniendo que cumplir además las -- funciones que le marca el Artículo 40 de la Ley del Mercado de Valores, de las cuales se mencionan a continuación las más importantes:

- Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de los agentes y bolsas de valores.
- Inspeccionar y vigilar a los emisores de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sólo respecto de las obligaciones que les impone la Ley del Mercado de Valores.
- Aprobar o vetar el ofrecimiento al público de valores -- no registrados en bolsa.
- Suspender la cotización en bolsa de un valor u ordenar su cancelación.
- Aprobar el ofrecimiento de títulos o valores mexicanos -- para su venta en el extranjero.

Por lo antes expuesto y de acuerdo con lo previsto en el Art. 10. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, en la aplicación de la Ley Bancaria, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional

Bancaria y de Seguros y el Banco de México, S.A., cada uno en la esfera de su competencia, deberán procurar un desarrollo -- equilibrado del Sistema Bancario y una competencia sana entre las Instituciones de crédito y Organizaciones Auxiliares que lo integran.

### 3.2 Instituciones de Crédito

Por lo que se refiere al grupo de instituciones de crédito, pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- a) La Banca Nacional
- b) La Banca Privada y
- c) La Banca Mixta.

A continuación se estudia cada grupo en particular.

a) La Banca Nacional. En su carácter de banca oficial, -- el objetivo que persigue no es el lucro, sino encauzar de la -- mejor forma posible la economía del país a través del control del crédito y de la circulación monetaria, tratando de enfocar se a ciertas actividades económicas que aunque no despiertan un especial interés a la Banca Privada, son necesarias para contribuir al bienestar de la comunidad.

Se integra particularmente por todas las Instituciones y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, constituidas con la participación del Gobierno Federal, quien se reserva el derecho de nombrar la mayoría de los miembros del Consejo de -- Administración o de la Junta Directiva. Aunque todas las instituciones nacionales caen dentro del ámbito del Banco de Méxi co, S.A., había necesidad de crear un mecanismo de coordina -- ción para las actividades de la banca oficial con el fin de -- atender más eficazmente las urgencias financieras del país, -- por lo que el reglamento de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares nacionales, del 29 de Junio de 1959 creó --

el comité coordinador de ésta, a raíz de que se consideró que la banca nacional formaba ya, un sector muy importante en el sistema crediticio del país.

En la actualidad existen otros grupos semejantes, dentro de estos organismos podemos mencionar como el más importante a la Comisión Asesora Permanente.

A continuación se mencionan algunas de las instituciones más importantes que estructuran la Banca Nacional.

#### INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO

- Nacional Financiera, S.A.
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.
- Banco Nacional de Crédito Rural, S.A.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.
- Financiera Nacional Azucarera, S.A.

#### INSTITUCIONES NACIONALES DE SEGUROS

- Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A.
- Aseguradora Mexicana, S.A.
- Aseguradora Hidalgo, S.A.

#### INSTITUCIONES NACIONALES AUXILIARES DE CREDITO

- Almacenes Nacionales de Depósito, S.A.
- Unión de Productores de Azúcar, S.A.
- Afianzadora Mexicana, S.A.

Todas estas instituciones creadas por el Gobierno Federal tienen y persiguen una finalidad específica, por lo que sus funciones son perfectamente definidas, pero para poder estar en condiciones de hacer frente a cualquier necesidad, se han crea

do los fideicomisos y los fondos.

Los fideicomisos tendrán una duración, que estará en función de la importancia y de la necesidad del sector al cual es tán dirigidos. Estos pueden ser clasificados de la siguiente forma.

- Fideicomisos Agropecuarios
- Fideicomisos para la Habitación
- Fideicomisos para obras de Gobierno Federal
- Fideicomisos para difundir la cultura
- Fideicomisos Individuales

Los fondos, son apoyo que el Gobierno Federal brinda a los diferentes sectores de la Economía Nacional, a continuación se mencionan y se indican las instituciones nacionales que los tienen a su cargo en Fideicomiso.

Banco de México, S.A.

- (FIRA) Fondo de Garantía y Fomento a la Agricultura Ganadería y Avicultura.
- (FOMEX) Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados.
- (FONEI) Fondo Nacional de Equipamento Industrial.
- (FEFA) Fondo Especial de Financiamiento Agropecuario.
- (FCE) Fondo de Cultura Económica.

Nacional Financiera, S.A.

- (FONATUR) Fondo Nacional de Fomento Turístico.
- (FOGAIN) Fondo de Garantía a la Industria Mediana o Pequeña.

- (FONART) Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías.
- (FOMIN) Fondo Nacional de Fomento Industrial.
- (FIDEIN) Fideicomiso de Parques, Conjuntos, Ciudades-Industriales y Centros Comerciales.
- (FONACOT) Fondo Nacional de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores.
- (FONEP) Fondo Nacional de Estudios de Preinversión.

**Banco Nacional de Crédito Rural, S.A.**

- (FONAFE) Fondo Nacional de Fomento Ejidal.
- (FOGAN) Fondo de Garantía y Fomento para la Ganadería de Exportación.

**Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A.**

- (FOVI) Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda.
- Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda.

b) La Banca Privada. La Banca Privada está integrada por todas las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares manejadas por el sector privado, es decir, por accionistas o empresarios particulares.

INSTITUCIONES PRIVADAS DE CREDITO.

De acuerdo con las reformas introducidas a la Ley Bancaria a partir del primero de Enero de 1979, sólo se consideran instituciones de crédito, las sociedades a las que se les haya sido otorgada concesión para realizar uno o más de los siguientes grupos de operaciones de Banca y Crédito.

- 1.- Depósitos
- 2.- Ahorro

- 3.- Financieras
- 4.- Hipotecarias
- 5.- Capitalización
- 6.- Fiduciarias
- 7.- Múltiples

Las concesiones para realizar operaciones de ahorro y fiduciarias, únicamente podrán otorgarse a sociedades concesionadas para llevar a cabo operaciones de depósito, financieras hipotecarias, de capitalización y múltiples.

A continuación se comenta en términos generales, el cometido asignado en el Sistema Bancario Mexicano, a cada una de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que lo integran.

- 1.- Bancos de Depósito.- son aquellas que intervienen en operaciones de Crédito a corto plazo con pronta recuperación y que su forma característica de allegarse fondos es a través de la recepción de depósitos de público en general, manejados por medio de cuentas de cheques.

Los recursos obtenidos los canaliza a préstamos a corto plazo (6 meses o un año) a empresas y particulares.

- 2.- Bancos de Ahorro.- son aquellos que están autorizados para recibir depósitos de ahorro, ésto es, depósitos bancarios de dinero que rinden intereses. Las características principales de este tipo de operaciones son:

Límite máximo de depósito que puede ser hasta - - - \$500,000.00 en moneda nacional, y con una tasa de interés del 4.5% anual o en el caso de moneda extranjera, el límite será de \$40,000.00 dólares con una tasa

de interés de 3% anual. Los recursos que obtienen - de este tipo de instituciones son canalizados preferentemente al otorgamiento de préstamos hipotecarios para la construcción o adquisición de viviendas de - interés social y préstamos para adquisición de bienes de consumo duradero.

- 3.- Sociedades Financieras.- Se dedican a atender en el medio bancario las necesidades de crédito a corto y largo plazo, apoyando preferentemente a las empresas del sector productivo, tales como la industria, ganadería, agricultura, etc., y secundariamente a las actividades de distribución. La forma en que este tipo de instituciones se allega recursos es a través - de la emisión de bonos financieros (que ya desaparecieron) y depósitos a plazo, así como también por -- préstamos de empresas y particulares estas últimas - respaldadas por pagarés.
- 4.- Bancos Hipotecarios.- Son aquellos que atienden necesidades de crédito a largo plazo para la adquisición, construcción o mejoras de bienes inmuebles y forma a través de la cual captan sus recursos es principalmente emitiendo bonos y cédulas hipotecarias y también recibiendo depósitos a plazo.
- 5.- Bancos de Capitalización.- Son los que están autorizados para contratar la formación de capitales pagaderos a fecha fija o eventual a cambio del pago de - primas periódicas o únicas, ofreciendo este tipo de contratos al público mediante la emisión de títulos - o pólizas de capitalización.

Los recursos que obtienen este tipo de instituciones se canalizan hacia el otorgamiento de créditos desti

nados al fomento de la habilitación popular y créditos a sus suscriptores con la garantía prendaria de sus propios títulos.

6.- Bancos o Departamentos Fiduciarios.- Se dedican a la realización de las operaciones necesarias para la -- buena administración de los bienes o derechos del fi deicomitente (cliente) quien previamente y mediante contrato de fideicomiso entregó a la Institución Fiduciaria. El producto de dichos bienes o derechos -- se entregará a una tercera persona llamada fideicomisario o beneficiario.

7.- Banca Múltiple.- Definición, institución de crédito que disfruta de una concesión del Gobierno Federal, -- autorizada para operar en las ramas de depósito, aho rro, financiero, hipotecario y fiduciario en forma -- compatible.

c) Banca Mixta. Este tipo de instituciones de crédito, -- se refiere a aquellas en las que el Estado se asocia con particulares y consecuentemente dirigen instituciones que anteriormente tuvieron carácter de Banca Privada y que por diversas circunstancias no pudieron seguir adelante sin la inter -- vención del sector gubernamental.

La característica primordial de la Banca Mixta es que la participación, en el capital por parte del Gobierno Federal, -- es mayorista, con el objeto de poder éste, imponer su política administrativa y financiera de captación y canalización de sus recursos.

### 3.3. Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Las organizaciones auxiliares de crédito, tanto nacionales como privadas, como su nombre lo indica, complementan o -auxilian en el cometido asignado a las instituciones de crédito.

Las organizaciones auxiliares nacionales de crédito están representadas por:

- Almacenes Nacionales de Depósito.
- Uniones Nacionales de Crédito.

y las Organizaciones Auxiliares de Crédito (privadas) están representadas por:

- Almacenes Generales de Depósito.
  - Uniones de Crédito.
  - Instituciones de Fianzas.
- En forma general, los Almacenes de Depósito, son aquellos que se encargan del almacenaje, guarda y conservación de bienes o mercancías mediante la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda, que amparan dichos bienes.
  - Las Uniones de Crédito, en forma general, son organizaciones auxiliares constituidas como Sociedades Anónimas de Capital Variable, cuyas personas físicas o morales, garantías o avales, bajo la condición de que dichas personas efectúen actividades que en forma directa estén encaminadas a la agricultura, ganadería, industria, comercio o en forma mixta.
  - Instituciones de Fianzas, se conoce así a las sociedades anónimas autorizadas por el Gobierno Federal para otorgar fianzas a título oneroso.

Dichas fianzas se utilizan para garantizar obligaciones de variable índole que han contraído las personas que solicitan a las afianzadoras.

La clasificación de las fianzas se hace a la naturaleza de las mismas en tres ramos:

1. Fianza de Fidelidad.
2. Fianza que se otorga ante el Poder Judicial y Tribunales del Trabajo.
3. Fianzas Generales.

#### 4. ABANDONO DEL CONCEPTO DE BANCA ESPECIALIZADA.

En las últimas décadas de la Banca de México ha evolucionado como sigue:

- |                          |             |
|--------------------------|-------------|
| 4.1. Banca Especializada | (1924-1970) |
| 4.2. Grupos Financieros  | (1970)      |
| 4.3. Banca Múltiple      | (1976)      |

4.1. La Banca Especializada prevaleció aproximadamente de los años de 1924 a 1970, subsistiendo aún Bancos Especializados, los cuales ya fueron comentados anteriormente.

4.2. En este tipo de Instituciones podía ejercerse ya el manejo simultáneo de las ramas de ahorro y fiduciario con -- cualquiera de los ramos principales de depósito, financiero o hipotecario, pero sin aceptar la compatibilidad de estos tres últimos. Esto como previsión, que de no -- llevarse a cabo dicha disposición surgirá una situación de competencia desleal entre las instituciones bancarias más grandes y poderosas con las más pequeñas, porque los primeros podrían ofrecer todos los servicios derivados -

de los ramos principales en una sola institución, cosa - que redundaría lógicamente en el perjuicio de las menos-fuertes.

Cabe hacer mención y en complementación a lo anterior, - que en un Grupo Financiero sólo se acepta como máximo, - la explotación de dos ramos principales en compatibili--dad con los dos ramos menores de ahorro y fiduciario.

#### 4.3. Banca Múltiple

Generalidades: Con la finalidad de avanzar en el desarrollo y robustecimiento del Sistema Bancario Nacional, - - nuestras autoridades hacendarias tomaron la determina--ción de abandonar el concepto de banca especializada que por muchos años subsistió en nuestro país, para evolucionar hacia el Sistema de Banca Múltiple; ésto es, autori--zar a las Instituciones concesionadas que, mediante el - cumplimiento de determinados requisitos, operen los di--versos instrumentos de captación de recursos a plazos y - en mercados diferentes y que ofrezcan a su clientela servvicios financieros integrados.

Por otra parte, se abre la posibilidad de que surjan instituciones bancarias múltiples mediante la fusión de instituciones pequeñas, que, de esta manera, mejoren su si--tuación competitiva frente a los actuales grandes grupos financieros, con objeto de propiciar una mejor disper--sión de recursos en el sistema, un desarrollo bancario - equilibrado y un freno a las tendencias monopolíticas -- que se observan, además les permitirá lograr una mayor - coordinación en sus políticas y operaciones en mejores - condiciones de eficiencia.

Asimismo, se prevee que las fusiones que se autoricen ressulten en instituciones que cuenten con un capital sufi-

ciente para respaldar un volumen adecuado de operaciones a costos razonables.

#### CONCEPTO DE BANCA MULTIPLE

Institución de Crédito que disfruta de una concesión del Gobierno Federal, otorgada discrecionalmente por la Sría. de Hacienda y Crédito Público, autorizada para operar en los ramos de Depósito Ahorro, Financiero Hipotecario y - Fiduciario, en forma compatible; es decir cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos lo que permite tener mayor flexibilidad para -- adaptarse a las condiciones de los mercados y a la demanda de créditos de nuestra economía.<sup>6</sup> (ver anexo 2).

Como se puede apreciar en el primer cuadro de este anexo, la Banca Especializada ha sido desplazada paulatinamente por la Banca Múltiple la cual a través de los servicios que ofrece ha sido bien aceptada por el público cuenta-habiente y los números lo dicen todo. Si comparamos el número de oficinas - matrices y sucursales de bancos múltiples y las de bancos especializados, podemos apreciar que los primeros suman 3,150 - por 1,547 de los segundos, incluyendo Almacenes de Depósito, - Uniones de Crédito e Instituciones de Fianzas en el Distrito Federal, es verdaderamente significativo el crecimiento y la aceptación de la Banca Múltiple, ya que ésta cuenta al año de 1980 con 732 oficinas en el área metropolitana por 44 oficinas de la Banca Especializada, y si el número de oficinas es ya desproporcionado, al hablar de número de cuenta-habiente y cuenta-ahorristas, lo es más. La Banca Especializada sólo -- cuenta con 2'035,095 clientes por 23'601,876 de la Banca Múltiple.

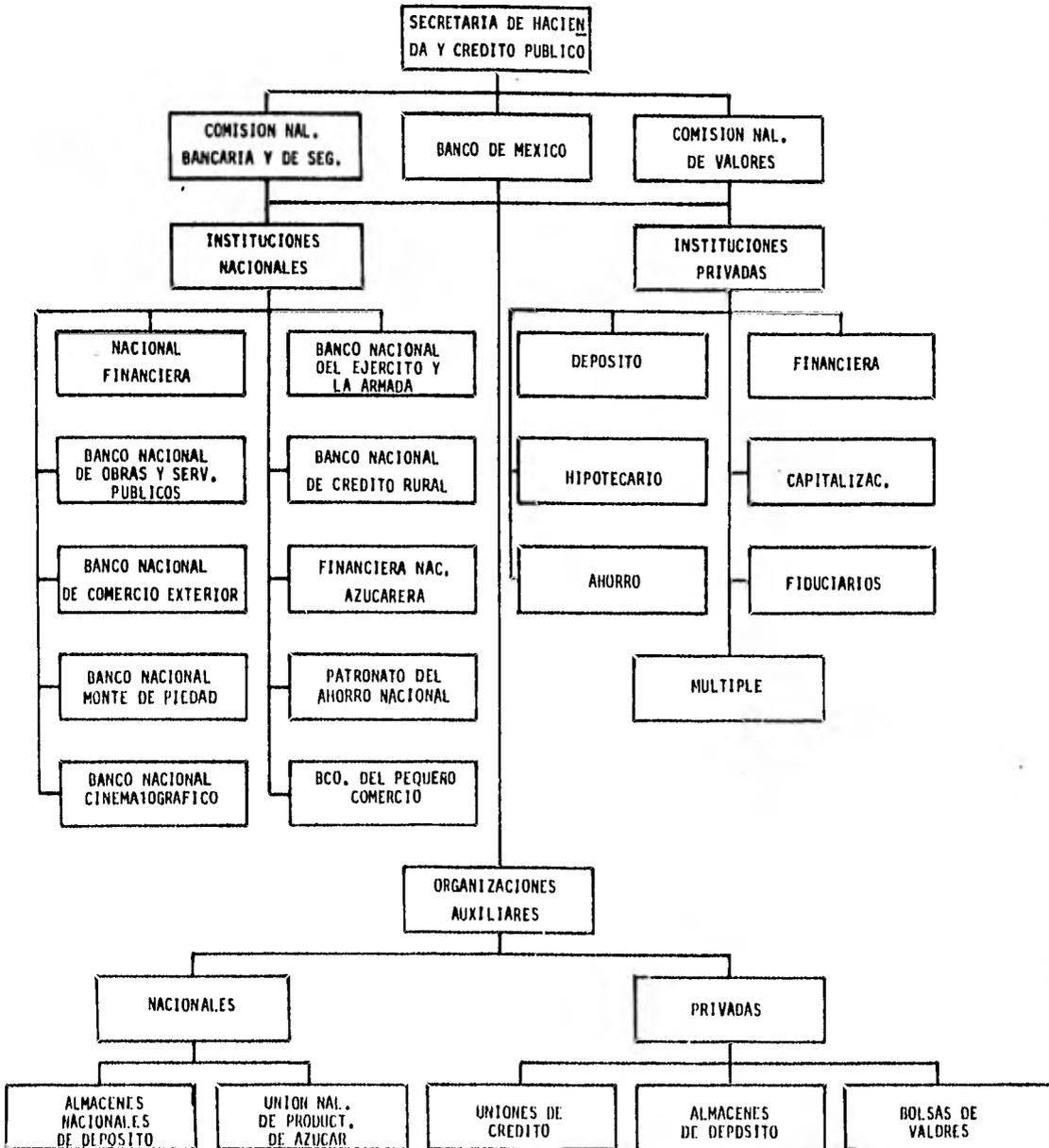
Lo anterior nos da una idea de la importancia que repre-

<sup>6</sup> Sistema Bancario, C.P. Pedro Farías García y C.P. José D. Pérez Ed. Orografic Ofset. México, 1978.

presenta la Banca Múltiple como elemento de captación y distribución de recursos económicos, lo cual hace que sea un factor - determinante dentro de la economía del país.

Además podemos aseverar que tal crecimiento y modificaciones en el Sistema Bancario Mexicano desde sus orígenes hasta nuestros días, no se hubieran soportado sin una "Organización" incipiente en el primer caso y una "Organización" adecuada al dinamismo de la situación económica del país en el - segundo.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO



## INSTITUCIONES DE CREDITO, DEPARTAMENTOS BANCARIOS Y ORGANIZACIONES AUXILIARES EN OPERACION AL 31 DE AGOSTO DE 1980

Nacionales	P R E S E N T E S											DEPARTAMENTOS BANCARIOS (1)				Almacenes de Depósito		Uniones de Crédito		Instituciones de Finanzas		
	Bancos Múltiples		Bancos de Depósito		Sociedades Financieras		Sociedades de Crédito Hipotecario		Sociedades de Capitalización		De Ahorro		Fiduciarios		M	S y A	M	S y A	M	S y A	M	S y A
	M	S y A	M	S y A	M	S y A	M	S y A	M	S y A	M	S y A										
	TOTAL																					
22	555	33	3117	29	479	15	6	2	4	7	5	34	480	34	304	22	31	78	1	14	2	

(1) Departamentos Bancarios que no corresponden a la Banca Múltiple.

M = Matrices; S y A = Sucursales y Agencias.

NOTA: Existe 1 matriz de Bancos de Ahorro y Préstamos para la Vivienda Familiar.

CONCEPTO	UBICACION DE OFICINAS BANCARIAS *																		TOTAL
	ZONA METROPOLITANA			CHIHUAHUA	CO. JUARE	CULIACAN	HERO-SILLO	LEON	MERIDA	MEXICALI	PUEBLA	TAMPICO	TIJUANA	TOLUCA	TORREON	VERACRUZ	OTRAS		
	DISTRITO FEDERAL	MONTERREY	GUADALAJARA																
BANCA MULTIPLE	732	163	144	30	31	31	26	24	24	40	40	26	46	20	28	20	1725	3150	
BANCA ESPECIALIZADA	44	19	46	8	5	17	2	5	15	4	14	8	8	-	7	3	343	547	

\* Incluye matrices.

CONCEPTO	N U M E R O D E	
	CUENTA-HABIENTES	CUENTA-ARRENDISTAS
BANCA MULTIPLE	1 880 874	21 721 002
BCA. ESPECIALIZADA	195 851	1 839 244
TOTAL	2 076 725	23 560 246

## CAPITULO II

LA ORGANIZACION EN EL SISTEMA BANCARIO  
MEXICANO.

## 1.- La Importancia de la Organización dentro del Sistema Bancario Mexicano.

La época actual se caracteriza por el constante movimiento, el cual provoca que, situaciones normales del día de hoy, ya no lo sean el día de mañana. Esto se realiza en todos los campos, tanto en la Economía como en la Tecnología, en la Cultura, en el Nivel de Vida, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos preguntar ¿Ocurre lo mismo en el Sistema Bancario Mexicano?, siendo el Sistema Bancario parte de la Economía del País que está en constante crecimiento, también está sujeto al mismo fenómeno.

Las modificaciones que se operan en el Sistema Bancario-son, entre otros, el cambio de Políticas fijadas por el Banco de México, S. A., la Legislación, las modificaciones por las necesidades de la clientela y el público en general, las fluctuaciones en la liquidez de la moneda, la situación política-general, el crecimiento de la empresa, etc.

Estos cambios tienen una gran influencia sobre la estructura de organización de los bancos, ya que de acuerdo con las fluctuaciones que sufre el mercado, tienen que modificarse -- también los servicios ofrecidos por las Instituciones de Crédito y al modificarse los servicios ofrecidos, cambian los departamentos y, a su vez la estructura de su organización.

Sin embargo, este ajuste entre mercado y estructura de -

organización no se realiza de manera automática sino que se logra mediante los estudios de organización, estos estudios determinan las necesidades y las condiciones presentes y futuras del mercado y tienden a relacionar a la estructura interna con el exterior.

Por lo tanto, si el mercado es dinámico, también deben serlo el banco y su estructura de organización, a través de este tipo de estudios que serán realizados por la gerencia o departamento de organización.

Una estructura de organización, no solamente se ajusta al mercado sino también a ciertos principios técnicos que establecen la forma en que debería quedar estructurada, en teoría, una empresa cualquiera.

En el desarrollo de este capítulo, trataremos de mostrar la importancia de la organización dentro del Sistema Bancario Mexicano, debiendo considerar ciertos aspectos técnicos para un mejor entendimiento de la palabra organización, y así como en el primer capítulo se explicó lo que es un Banco, a partir de este momento trataremos de explicar que es Organización.

## 2.- PRINCIPIOS TECNICOS DE LA ORGANIZACION.

De acuerdo al párrafo que antecede, consideramos que el presentar en primera instancia los principios o criterios técnicos de la organización, obedece al deseo de realzar la importancia que tiene ésta de seguirlos ya que son las bases sobre las que descansa y es necesario que se consideren cada vez que se hable de "Organización".

Aunque no es posible afirmar que la ciencia de la organización ha avanzado hasta el punto que sus principios constitu

yan leyes infalibles, es sorprendente la unanimidad que existe entre teóricos y prácticos de la organización sobre la validez de un buen número de estos principios y de su carácter general. Aunque no tengan éstos la característica de precisión de las leyes de las ciencias físicas, son necesarias para lograr una buena organización.

Koontz-O'Donell, en su libro Elementos de Administración Moderna<sup>7</sup>, nos dicen acerca de tales principios, "Se clasifican según los siguientes aspectos de organización: el propósito de la organización, su causa, su estructura y el proceso de la organización". Se puede decir que el propósito de la organización es el logro de ciertos objetivos; su causa, la amplitud de mando de la administración; su factor de cohesión, la autoridad; la departamentalización, su estructura; y su efectividad, la medida de sus realizaciones.

De acuerdo a lo anterior;

- El propósito de la organización se sustenta en los siguientes principios:
  - Principio de la Unidad de objetivo. Una estructura de la organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.
  - Principio de eficiencia. Una organización es eficiente en la medida en que su estructura esté de tal forma que los objetivos de la empresa se obtengan con el mínimo de costos o de consecuencias imprevistas.
- La causa de la Organización. La razón básica para organi-

<sup>7</sup>Elementos Administración Moderna, Koontz-O'Donnell, Ed. McGraw Hill. México, 1980.

zar radica en el principio de la amplitud de mando de la administración. Si no existiera esta limitación, las empresas operarían con un solo administrador y no tendrían necesidad de organización.

- Principio de la amplitud de mando. Existe un límite en el número de subordinados que un administrador puede su pervisar efectivamente. El número exacto varía de - - acuerdo con ciertas variables fundamentales que afectan el tiempo disponible del administrador.

- La cohesión de la Organización: autoridad.

La autoridad es el elemento que da cohesión a la estructura de la organización, su lazo de unión y el medio por el cual se pueden colocar distintas actividades bajo la dirección de un administrador y lograr su coordinación. Algunos de los principios más útiles de organización se refieren a la autoridad.

- Principio escalar. Mientras más claras sean las líneas de autoridad, que van desde el más alto ejecutivo de la empresa hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de toma de decisiones y comunicaciones en la organización.
- Principio de delegación. A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.
- Principio de Dirección-Control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

En una Sucursal Bancaria, el Gerente podrá coordinar, - mandar y supervisar a su personal de Area en la medida - en que éste o la Institución establezcan en cada puesto, los controles necesarios y adecuados para evitar posi--

bles deficiencias y pérdidas económicas (Fraudes).

- Principio de responsabilidad absoluta. El subordinado - tiene, por sus actuaciones, responsabilidad absoluta an te su superior. Asimismo, el supervisor es responsable por las actividades de su subordinado dentro de la organ ización.
- Principio del equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.- La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni - menor que la correspondiente al grado de autoridad que - se haya delegado, es decir, la autoridad se ejerce de - arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma - línea pero de abajo hacia arriba.

Siguiendo con la temática de la Sucursal, el Subgerente delega autoridad al contralor para que éste autorice el pago de los cheques presentados en el mostrador, si desg después de haberlos pagado, se detectara su falsificación, ésto sería responsabilidad no sólo del empleado de most rador, sino también del contralor y por ende del Subger ente.

- Principio de la unidad de mando. La relación operacion al de cada individuo con un solo superior, evita conf lictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual.

Para cada función debe existir un solo jefe.

Nadie puede servir a dos señores.

Supongamos una vez más que en el departamento de cheq ues de una Sucursal, existen dos jefes con las mismas facultades de autoridad sobre las operaciones desempeñad as en esta área. Al tomar una decisión distinta sobre el pago de un cheque, ocasionarían confusión al emplead o de mostrador que estuviera atendiendo al cuentahaq uerido.

biente al no saber a quién de sus dos jefes darle la razón (pagar o no pagar). Al cliente le ocasionaría pérdida de tiempo y a la Institución mala imagen.

- La estructura de la Organización.

Este aspecto de la organización se refiere al esquema de la departamentalización a la asignación de actividades a los departamentos. Existen varios principios fundamentales a este respecto, de los cuales se deben destacar - - tres por su especial importancia.

- Principio de división de trabajo. La estructura de la organización será más efectiva y eficiente en cuanto - mejor refleje la clasificación de las diversas actividades que se deben realizar, y mejor defina las diversas posiciones para adecuarlas a las capacidades y motivaciones de quienes vayan a ocuparlos.

Un departamento de Organización será más eficiente y - efectivo si desde sus inicios puede contar con analistas capaces para asignarles funciones distintas referentes a las áreas de; Manuales, diseño de formatos, - análisis y mantenimiento de sistemas, a que si un solo analista tuviera que realizar al mismo tiempo funciones relativas a las tres áreas mencionadas.

- Principio de la definición funcional. Se logra una contribución más adecuada en la consecución de los fines de la empresa, si se definen claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades que deben realizar, la autoridad que les - ha sido delegada y las relaciones de autoridad e información con otros individuos o departamentos.

- El proceso de organizar.

Los principios anteriormente expuestos representan solamente fases de 2 aspectos primarios del proceso de organizar como son, la autoridad y la agrupación de actividades. Sin embargo, existen otros principios que se ocupan específicamente del proceso global de organizar.

- Principio de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas, debe equilibrarse de acuerdo con su eficacia general en la obtención de los fines de la empresa.

Esto es, que aún cuando las técnicas que se piensen utilizar sean las mejores en el medio, no deberán utilizarse si no son capaces de redituarse a la empresa un considerable ahorro en tiempo y en dinero y por el contrario el resultado de los mismos se aprecia cuando haya terminado el tiempo para conseguir un objetivo a corto plazo.

- Principio de flexibilidad. La estructura de la organización puede cumplir más adecuadamente su propósito si -- dispone de mecanismos que la hagan flexible.
- Principio de oportunidades para el liderazgo. Si la estructura de organización y la delegación de autoridad - permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo.

Es función del Departamento de organización a través de sus estudios aplicar estos principios técnicos a la estructura del Banco, determinando qué fallas existen en la misma, modificándolos según sea necesario.

### 3.- DEFINICION ETIMOLOGICA.

En los albores del siglo XIX, hizo su aparición la palabra organización; la interpretación que se le daba a este vocablo era muy limitada pues únicamente se consideraba como -- "un estado de cosa", necesario desde luego para el ejercicio de cualquier actividad e imprescindible en la estructura de -- una entidad privada o pública.

La palabra organización, proviene del griego "organón" - cuyo significado es instrumento y que según el diccionario de la lengua española<sup>8</sup> significa "una estructura formada por partes o funciones diversas, integradas y coordinadas de tal manera que cada una como unidad funcional se rige en relación - al total".

De lo anterior se deduce que los elementos integrantes - del organismo no pueden existir en forma aislada, sino que -- por el contrario se encuentran en íntima relación, y es la organización el medio que estructura estas relaciones.

Para llegar a una concepción más clara del vocablo organización, hemos de citar algunas definiciones de diversos tratadistas.

### 4.- EL CONCEPTO DE ORGANIZACION.

La Organización puede ser considerada como el vehículo o los caminos y medios, para dar cuenta y canalizar las ener- - gías físicas e intelectuales de los hombres para la obtención de metas o resultados deseados, a este respecto John F. Mee --

<sup>8</sup> Diccionario de la Lengua Española, Ed. Porrúa. México, 1969.

sostiene:<sup>9</sup> "Para que la organización exista, se asume que hay una meta o propósito que es suficientemente deseado para generar o motivar energías humanas para su logro, la organización, es tan antigua como la sociedad humana, es fundamental al modo de vida que los humanos han escogido para seguir viviendo".

La Organización no es considerada como perteneciente solamente a las grandes sociedades de negocios, gobiernos, iglesias, universidades, etc., la organización pertenece a las -- gentes, por que nosotros somos los únicos componentes, vivientes de la organización y es a través de la organización como nosotros realizamos nuestras metas personales que satisfacen nuestras necesidades. Estas necesidades causan que el comportamiento humano sea motivado y dirigido hacia el logro de las satisfacciones humanas. Estas necesidades llegan a ser metas u objetivos para la gente, que puede ser mejor y más fácilmente alcanzados por medio de la organización.

##### 5. OBJETIVOS Y ORGANIZACION.

La organización es dirigida hacia el logro de objetivos, a esto se le puede considerar el punto de partida ya que para que la Organización exista se presupone que debe haber una meta o propósito.

Con esta meta en mente, el hombre organiza sus recursos-- para la creación y distribución de bienes y servicios, identifica el trabajo que debe hacerse, dividiéndolo en partes ba-- lanceadas, define y delega responsabilidades y autoridad y -- trata de establecer buenas relaciones.

Ya que la organización, como se ha visto es un medio y -

<sup>9</sup>"Organizational Ideals and Realistics". Mee John. Universidad de Indiana. 1960.

no un fin, consideramos importante exponer qué es un objetivo y qué características debe reunir para que la persona que se esté iniciando en el área de organización tenga definido el criterio de la razón del ser y qué hacer del área, que derive las funciones que desempeñará. Esto es, que un analista de organización encauzará mejor sus estudios, en la medida en -- que sepa definir los objetivos de las áreas motivo de su análisis.

### ¿Qué es un Objetivo?

Un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, - ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la Institución.

Un objetivo debe reunir ciertos elementos, para que los resultados que se logren a través de éste sean realmente los planeados.

Los elementos que debe reunir un objetivo según nuestro criterio, pueden simplificarse en cuatro letras, lo que nos - permitirá su fácil memorización; EMAC, lo cual significa que un objetivo debe ser:

ESPECIFICO  
MEDIBLE  
ACEPTABLE  
COMPROMETIBLE

Específico, que sea sencillo, concreto, fácil de comprender y que no cree confusión.

Medible, que se pueda controlar y evaluar.

Aceptable, que esté fijado sobre bases reales y de acuerdo a las posibilidades que se tengan para su posi--

ble logro, es decir que se pueda alcanzar.

Comprometible, que cree obligación e implique reto.

## 6.- Concepto de Organización Formal.

Existe la idea generalizada de relacionar el término for mal con rigidez, y en parte, la preocupación que existe sobre la rigidez que pueda presentar una organización se debe, a su mala aplicación. Aún en la más formal de las organizaciones debe existir suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa personal, y deben tenerse en cuenta las capacidades e inclinaciones de las personas. No obstante, sería un desconocimiento de la realidad suponer que en una actividad de grupo las fuerzas individuales puedan operar sin una organización adecuada.

No hay nada intrínsecamente inflexible en una organización formal, por el contrario, una buena organización debe crear el ambiente en el que la labor individual pueda contribuir a los fines en el presente y en el futuro.

El concepto de organización formal como se podrá apreciar más adelante ha sido utilizado con diferentes significados por varios autores.

William R. Spriegel,<sup>10</sup> nos dice al respecto: "Es la estructura dentro de la cual los diferentes factores de una empresa (hombres, materiales y administración), se combinan para lograr los grandes y pequeños objetivos de la misma, no implica por tanto una relación estática, por el contrario, con el propósito de lograr un objetivo dado en un medio cambiante,

<sup>10</sup>Principios de Organización y Operación de Negocios. Ed. Mc Graw Hill. México, 1978.

es necesario hacer los ajustes convenientes en la organización de acuerdo a lo que el medio requiera".

Oliver Sheldon<sup>11</sup>, autoridad inglesa, define a la organización como: "El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos tienen que efectuar con los medios necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores así formadas, provean los mejores canales para la aplicación eficiente, sistemática y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Otros autores usan la palabra organización para referirla a los individuos o personas, funcionando dentro de una unidad departamental.

Alvin Brown<sup>12</sup>, en su análisis de organización, señala "Organización define la parte que cada miembro de una empresa se espera ejecute, y las relaciones entre tales miembros con el fin de que su esfuerzo unido sea más efectivo para el propósito de la empresa.

Louis Allen<sup>13</sup> da una clasificación de organización muy completa al sostener, "Podemos definir a la organización como el proceso de identificación y agrupación del trabajo que va a ser ejecutado, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones con el propósito de permitir a la gente trabajar junta más efectivamente en la consecución de los objetivos".

Como se puede apreciar en los conceptos de Organización Formal, manejados por los estudiosos de la Organización, citados anteriormente, estos hablan de una estructuración de funciones, y es en este sentido en el que se debe entender una Organización Formal.

<sup>11</sup> Principios de Organización y Op. de Neg. ob. cit.

<sup>12</sup> Dirección y Organización, Allen Louis. Ed. McGraw Hill. México. 1965.

<sup>13</sup> Ibid.

Consideramos entonces que organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como un marco que integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes de la Institución, en este caso del Banco, y el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.- Así, una estructura de organización debe estar diseñada de -- tal manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; eliminándose en esta forma, las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la Institución.

7.- Localización de la Organización dentro de la Administración.

En el punto anterior quedó asentado, que la organización se refiere a estructuras, siendo probablemente la parte más típica de los elementos de mecánica administrativa, por lo tanto, se refiere a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse. Nos dice en concreto, como y quien va a hacer cada cosa y donde la va a hacer.

A continuación, presentamos un cuadro-resumen en el que diferentes autores consideran a la organización dentro de la fase mecánica de la Administración y como elemento indispensable del Proceso Administrativo.

C U A D R O R E S U M E N

AUTOR	LYNDALL URWICK	AGUSTIN REYES PONCE	GEORGE R. TERRY	KOONTZ & O'DONNELL	LOUIS A. ALLEN	KIMBALL SR. R.
CLASIFICACION						
MECANICA ADMINISTRATIVA	Previsión	Previsión				
	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	
	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
DINAMICA ADMINISTRATIVA	Coordinación	Integración		Integración	Coordinación	
	Dirección	Dirección	Ejecución	Dirección	Motivación	Dirección
	Control	Control	Control	Control	Control	Sistema

Actualmente, el término "ORGANIZACION" se emplea dentro de los textos administrativos en forma muy diversa en cuanto a su significado, siendo principalmente, tres los enfoques o usos primordiales, que se le dan:

- Organización como sinónimo de "empresa", en cuyo caso se podría describir como: una agrupación constituida por un conjunto de personas para resolver una serie de problemas a través de la realización de diversas actividades, sujetándose a estipulaciones -- prefijadas tanto internas como externas, y mediante el uso de recursos materiales y humanos, con el fin de lograr ciertas metas, tanto individuales como colectivas.
- La organización, para otros tratadistas, está representada, exclusivamente, por la estructura o composición social de la empresa.
- Organización como etapa del proceso administrativo, en cuyo caso podría describirse como: un medio a -- utilizar para alcanzar en forma óptima los objeti--vos trazados, a través de definir, agrupar y asig--nar las funciones que para ello sean necesarias y - de jerarquizar los niveles de autoridad necesarios para una adecuada coordinación, dirección y control de las actividades que se pretenden desarrollar.

Para la comprensión más amplia de este término nos es de utilidad recordar la definición literaria que hace del mismo el Diccionario de la Real Academia Española: ORGANIZACION. "Acción y efecto de organizarse".

ORGANIZAR.- "Establecer o reformar una cosa, sujetándose a reglas. El número, orden, armonía y dependencia de --

las partes que la componen o han de componerla". Asimismo, define la palabra "organismo" como: "el conjunto de órganos del cuerpo animal o vegetal y de las leyes por que se rige", ejemplo: "conjunto de oficinas, dependencias o empleados que forman un cuerpo o institución". De esto se desprende lo siguiente:

- a) Unidades distintas y funciones diversas: ningún organismo está formado, exclusivamente, por unidades o partes iguales ni el funcionamiento y objetivos de cada una de ellas es idéntico.
- b) Finalidad Común: todas las partes de un organismo, aunque diversas, tienen objetivos o finalidad común.
- c) Coordinación y Armonía: todas esas partes distintas deben funcionar en armonía y bajo una coordinación específica para complementarse entre ellas y lograr adecuadamente su finalidad común.

En base a esto y enfocando administrativamente tales definiciones literarias es como se ha llegado, a través del tiempo y la experiencia, al concepto del término "organización" como parte o etapa del proceso administrativo y que establecimos anteriormente.

#### 8.- Principales conceptos dentro de la organización.

Existen siete conceptos principales que el Departamento de Organización no debe olvidar, ya que se emplean constantemente y que es necesario establecer para el mejor entendimiento de la materia:

##### Función(es)

Conjunto de actividades necesarias para el desarrollo de -

una labor completa y especializada. Por ejemplo, la función de apertura de cuenta de cheques, de cuentas de ahorros, de contrato de inversiones, etc.

#### Actividad(es)

Una actividad viene a estar formada por un conjunto de -- operaciones individuales mismas que, en ocasiones, están a su vez formadas por una serie de trabajos también individuales. Por ejemplo,

**Función.-** Apertura de Cuenta de Cheques; actividad, solicitud de documentación y depósito inicial necesario.

En el caso de persona Física o Moral;

Operación 1.- Requisición por escrito de las formas establecidas para tal efecto (contrato de cuenta de cheques, tarjetas de registro de firmas, chequera, etc.)

Operación 2.- Requisición por escrito de la forma para efectuar el depósito inicial con el cual empezará a -- surtir efecto la apertura de la cuenta.

#### Deberes

Conjunto de actividades que se le pide al individuo realice en virtud de su ingreso a la organización. Este mismo será el significado de la palabra "funciones" cuando sea alusiva a una persona o personas como tales y no como "empresa". Estas funciones se deben dar a conocer a través de reglamentos, instructivos y manuales, mismos que deberán ser elaborados en el departamento de organización.

#### Responsabilidad

Que es la incumbencia y compromiso de la ejecución eficiente de los deberes y obligaciones que se les han encomendado al individuo.

Autoridad

Que es derecho a exigir la responsabilidad de los demás o bien de exigir la ejecución eficiente de los deberes u -- obligaciones individuales.

Cabe aquí mencionar que la "autoridad" puede ser: 1.- For- mal, o sea, la conferida por la organización; 2.- Técn- ca, o sea implícita en el saber o la habilidad (conoci- - mientos propios) y 3.- Personal o sea, la conferida por - la antigüedad, o la popularidad que una persona ostente - en la empresa.

Niveles Jerárquicos

Que son las diferentes categorías de autoridad dentro del Banco.

Ejemplo: nivel dirección; nivel sub-dirección; nivel ge-- rencia; nivel supervisión; etc.

Unidad de Organización

Que no es otra cosa que un "puesto", es una unidad de tra- bajo específica e impersonal.

Una vez que se han expuesto ciertas bases teóricas de la Organización, cabe recordar que, en el momento en que empie-- zan a operarse los cambios en el mercado y cuando la estructu- ra ya no se ajusta a los principios técnicos de Organización, empiezan a surgir problemas en la Administración de los Ban-- cos. Estas dificultades son síntoma de que es necesario rea- lizar un estudio para llevar a cabo los ajustes adecuados, y- de que es indispensable la creación de un departamento que se encargue de realizar esos estudios y de plantear soluciones a tales síntomas, siendo evidente que un departamento de Organi- zación es el idóneo.

Los problemas que pueden presentarse son de naturaleza -  
variada, pero brevemente podemos decir que la comunicación se  
hace lenta y deficiente, que hay muchos errores en las opera-  
ciones debido a malos entendimientos, que se hace patente la-  
falta de planeación y de control y que los costos se elevan y  
por ende los objetivos generales y departamentales a corto --  
plazo, se desvirtuan y no se alcanzan.

Cuando los problemas antes citados se presentan con mu--  
cha frecuencia, la Dirección debe decidir si va a evitarlos y  
cómo los va a evitar. Considerando como ya lo habíamos cita-  
do, el departamento de Organización, quien en gran proporción  
pueda coadyuvar a la corrección de los síntomas que presenta  
la Institución. Es evidente que tales problemas también pue-  
den ser originados por otras causas, como son los procedimienu  
tos inadecuados, el personal ineficiente por la mala selec- -  
ción de personal, los sistemas de costos, la contabilidad, --  
los presupuestos inoperantes, siendo también evidente que el-  
departamento de Organización debe estar involucrado para aporu  
tar una solución adecuada.

## CAPITULO III

## ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

Un gran número de empresas en México cuentan con departamentos dedicados exclusivamente a la planeación y organización, ahí es donde palpamos la importancia que tienen las mismas dentro de la estructura general de éstas. Ello no quiere decir, desde luego que cualquier empresa deba contar con dichas áreas. La creación de éstas debe estar ligada a la capacidad económica de la empresa, cuando la estructura de la misma se muestra compleja.

Cuando los recursos de la empresa sean limitados y no esté en posibilidad de crear un departamento para tal fin, podrá recurrir al servicio de asesores o consultores externos que auxiliarán en este aspecto, dando resoluciones a un costo menor del que representaría haber implantado un departamento exclusivamente dedicado a planear nuevas formas de trabajo. Por supuesto, en esas empresas, puede ser el propio director, gerente o algún funcionario, quien lleve a cabo las funciones inherentes al departamento en cuestión.

La implantación de un departamento de este tipo se justifica económica y funcionalmente. Económicamente, porque se reducirán los costos de producción cuando se hable de industria, se dará un servicio más eficaz al público si hablamos de un banco y en ambos casos, de una disminución en las horas trabajadas, de una mejor utilización en las formas impresas, de un aumento en la producción, etc. y funcionalmente porque partiendo de la premisa que dice: "Siempre hay una forma mejor de hacer las cosas", estaremos en posibilidad de recurrir a las técnicas modernas que hagan del trabajo una labor sencilla

lla e ininterrumpida y esas técnicas son las que se darían para que de la justificación funcional, se derive la económica.

Como mencionábamos anteriormente, la creación y estructuración del departamento de organización, está ligado a las posibilidades económicas de la empresa y este aspecto, en la medida que se planee la expansión de la misma, se tendrá la posibilidad de darle surgimiento y desarrollo.

Suponiendo que imperan las características necesarias ya apuntadas, el primer paso a seguir será el definir al departamento en todos los elementos de la mecánica y dinámica administrativa.

## 1. FASE MECANICA

### 1.1. Previsión.

Se fijarán los objetivos del departamento aludiendo a la clasificación que sobre éstos existe.

Se investigará el lugar más adecuado para el desarrollo de su trabajo, el mobiliario y equipo con el que deben contar la cantidad de personas que deban integrarlo, así como pensar en las posibles alternativas que pueden tomarse en cuenta para la creación del mismo.

El área de trabajo, será determinada esencialmente por el número de personas y por la cantidad de mobiliario y equipo con el que se dote el departamento. La localización debe fijarse a distancia prudente de nivel operacional, separando el área por medio de muros o bien por cancelas. El objeto de lo anterior se debe a que en esta área, no se deben filtrar ruidos, ya que se requiere de gran esfuerzo mental. El ruido puede originar una situación desagradable en la que impere la tensión nerviosa y por ende, al agotamiento.

Lo anterior, no quiere decir que esta área deba localizarse lejos de todas las demás. Recordemos que los analistas en su función habitual, tendrán que investigar tal o cual departamento o sección, y que si éstos se encontraran a distancia considerable de su lugar de trabajo, dificultaría en grado su mo el estudio que llevan a cabo.

Es por ello, que podrá situarse cerca, pero cuidando que el ruido de las máquinas no interfiera con el desarrollo de sus funciones.

### 1.2. Planeación.

Se enunciarán las políticas que normarán su actuar, así como el programa que habrá de desarrollar.

### 1.3. Organización.

Se definirán las funciones genéricas así como las específicas, los niveles jerárquicos existentes en él o la gerencia y las obligaciones concretas de cada puesto que lo o la integran.

## 2.- FASE DINAMICA

### 2.1. Integración.

Designar las fuentes y medios de reclutamiento con los que se deberán contar en caso de que falte un elemento; la forma en que se atraerá a las personas con las cualidades necesarias. Seleccionar al personal adecuado para el puesto, introducirlo y desarrollarlo de la manera más eficaz posible.

### 2.2. Dirección.

Delegación de autoridad y responsabilidad, tipo de autoridad que deberán tener sobre otras áreas de actividad, medio de comunicación de los que se valdrá para hacer saber sus decisiones o sugerencias.

contra el costo que acarrearía crear el departamento, considerando que el personal de este último, sería especialista en el desarrollo de su trabajo y no lo llevaría a cabo de una manera empírica, como posiblemente lo estén realizando aquellos.

### 3.- NATURALEZA.

El departamento de Organización es el responsable de efectuar los estudios de organización en la estructura de un banco, dependiendo principalmente del tipo de sistema de organización utilizada, que puede ser:

#### 3.1. Organización Lineal o Militar.

Este es un tipo de Organización en el que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea íntegramente. La transmisión de la autoridad y responsabilidad es para una sola persona o grupo.

En este sistema los individuos sólo reciben órdenes de un solo Jefe y a él mismo reportan.

#### 3.2. Organización Funcional o de Taylor.

Este sistema de Organización, recibe este nombre debido a que se basa fundamentalmente en ocho campos propuestos por el fundador de la Administración.

- Tomar tiempos y determinar costos.
- Hacer tarjetas de instrucción
- Establecer itinerarios de trabajo
- Vigilar la disciplina del taller

### 2.3. Control.

Establecimiento de controles de operación, control sobre el programa a desarrollar, control sobre el desarrollo en sí del departamento, revisión de avances en proyectos y estudios del departamento, seguimiento en la implantación de los sistemas propuestos, etc.

Todos los puntos y referencias citados con anterioridad, deberán tomarse en cuenta y definirse al proceder a la implantación del departamento de Organización, de acuerdo a su naturaleza, sus objetivos y funciones.

Es importante recordar que el establecer un nuevo departamento implica costos extras, por lo que se deben comparar dichos costos contra los beneficios que se obtendrán.

Puede decirse, como una regla general, que una nueva función o un nuevo miembro de la Administración, en este caso Organización, deberá aumentar a los ingresos anuales una suma - por lo menos igual al costo en que se incurra, más una corta-contribución a la obtención de utilidades, este aumento, no necesariamente se tendrá que ver metálicamente sino en la eficiencia para desarrollar las actividades de cada puesto que integra el Banco.

Anteriormente mencionamos la posibilidad de contratar -- los servicios de consultores externos para desarrollar las -- funciones inherentes al departamento de Organización. La contratación de este servicio o la creación del departamento, será dada en la medida en que los costos del primero tiendan a sobrepasar el costo que implicaría implantar el segundo.

Asimismo, en el caso de que el personal ejecutivo actual esté llevando a cabo funciones que pudieran ser absorbidas o agrupadas en este nuevo departamento, deberán estudiarse y -- compararse los tiempos y costos que emplean estos ejecutivos,

- Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- Dar adiestramiento.
- Llevar control de la calidad.
- Cuidar del mantenimiento y reparación.

Taylor<sup>14</sup> proponía que el trabajo de un mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de la que él señalaba y que las ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo sobre la totalidad del personal en la actualidad esto se realiza en los altos niveles de la administración.

### 3.3. Organización Lineal y Staff.

Este sistema unifica los criterios de los anteriores con servando lo siguiente:

a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitido a través de un solo jefe para cada función.

b) La autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

Los Bancos al igual que las grandes Organizaciones han adoptado este sistema como "oficial" debido principalmente a las actividades propias de su naturaleza "asesoramiento y servicio".

Se asesora cuando:

- Se investiga que puede mejorarse.

<sup>14</sup> Principios de Administración Científica. Taylor F. W. Ed. Argentina. 1944.

- Se planean esas mejoras
- Una vez aceptados los planes se crean y se implantan nuevos sistemas.
- Se tiene un control permanente de sus resultados y se corrigen desviaciones, llevando así un feed back administrativo.

Se dice que sirve cuando:

- Al no tener la suficiente preparación técnica específica o tiempo se requiere de un Departamento Staff para que a nombre y representación de los jefes de línea lleven a cabo ciertas funciones.

Aceptando que existen la organización lineal y "staff"- como oficial, la unidad de Organización encargada de la función mencionada debe ser asesora, en virtud de que proporciona asesoría o asistencia en lo referente a la función de organización.

La función de organización no es de ejecución de las actividades propias del banco, sino de asesoría para que esas actividades, se ejecuten en forma debida.

#### 4. OBJETIVOS.

Consideramos que sin importar la magnitud del departamento de Organización y de la Institución, éste debe perseguir el siguiente objetivo:

Proponer y dirigir los estudios que permitan determinar las estructuras de organización idóneas al dinamismo de la Institución, proponiendo también los niveles jerárquicos, la asignación de funciones y la adecuada división del trabajo, que permitan a todas las áreas del Banco, cumplir con los ob

jetivos de servicio determinados por la Dirección General.

Atendiendo además, la clasificación de objetivos dada -- por el Lic. Agustín Reyes Ponce,<sup>15</sup> consideramos lo siguiente:

4.1. Los objetivos del departamento, son más bien colectivos que individuales. El sugerir una mejor forma de desarrollar el trabajo en las distintas áreas de actividad, implica un bien común en el cual el grupo saldrá beneficiado. Luego entonces, Organización persigue lograr la eficiencia de todo el complejo humano del banco y no de una persona en particular.

4.2. Pueden ser generales y particulares, dependiendo -- de la amplitud o de la comparación con objetivos de otras unidades de trabajo. Son generales cuando éstos son más amplios, en relación a otros establecidos para el mismo departamento.-- Un objetivo general podrá ser: Contar con los sistemas más -- eficientes en el medio. Son particulares cuando los comparamos contra los objetivos del banco, o bien de los distintos -- departamentos que los componen.

4.3. Son básicos, secundarios y colaterales conforme el planteamiento de cada uno de los mismos y al interés que se -- tenga por conseguirlo. Así:

- a) Básico.- Analizar los niveles jerárquicos, líneas de mando y distribución de cargas de trabajo de todos -- los departamentos del banco a fin de establecer y mantener las estructuras de Organización más adecuadas.
- b) Secundario.- Comprobar que las distintas operaciones -- de las diversas áreas del banco, sean llevadas a cabo

---

<sup>15</sup>Administración de Empresas (Libro 2). Lic. Agustín Reyes -- Ponce. Ed. Limusa. México, 1981.

dentro de las políticas, normas y necesidades establecidas por el mismo.

- c) Colateral.- Establecer en forma escrita, las normas de trabajo que deban seguirse en los distintos departamentos con objeto y como medio de desarrollo y entrenamiento del personal de la Institución.

4.4. Serán a corto o largo plazo, según sean fijados y previstos, en el mejor de los casos, se debe buscar que éstos sean a corto plazo para obtener un beneficio que nos reditue tiempo y dinero.

A corto plazo.- Podría ser el contribuir en el logro de (1 a 12 meses) la uniformidad y estandarización del trabajo con objeto de lograr la máxima eficiencia en el servicio a los clientes.

A largo plazo.- Serán más bien los que caen dentro de la (1 a 5 años) clasificación de generales y básicos, ya que éstos tienden a tener una mayor amplitud en la consecución de los mismos.

4.5. Asimismo, los objetivos pueden ser naturales y subjetivos o arbitrarios.

Natural.- Contenido intrínsecamente en la especificación y características del departamento, podría ser el estandarizar los sistemas y procedimientos, con el objeto de proveer medios de control, sobre la cantidad, calidad y tiempo necesario en el desarrollo del trabajo.

Arbitrario.- Es el que se fija fuera de la propia natura

leza de actividades del departamento y puede no tener relación directa con éstas. Ejemplo de lo anterior, es tener prestigio ante otras empresas del mismo medio de contar con un departamento especializado en el estudio de las estructuras de organización.

Habiendo considerado la clasificación de objetivos enunciados y descritos éstos en forma general, a manera de ejemplificación de los mismos, por último es pertinente enunciar algunas observaciones conforme a lo hasta aquí descrito, bastándonos concretar lo siguiente:

Una vez precisados los objetivos, los cuales pueden ser - una combinación de la clasificación observada (básico a largo plazo; - particular secundario), es necesario que el personal de el departamento los conozca perfectamente para lograr una mejor eficacia en el cumplimiento de los mismos, por lo que se hace indispensable fijar éstos por escrito y hacerlos del conocimiento general.

## 5.- FUNCIONES:

Antes de enunciar las funciones específicas que realiza el Departamento de Organización, cabe mencionar que existen cinco elementos comunes para todos los trabajos que efectúa el Departamento:

### a) Definición de los Objetivos.

La actividad del grupo deberá tener un propósito. No es posible planear la formación del grupo ni sus actividades, sin la aclaración de los resultados deseados ni la construcción de los proyectos para medir la eficiencia del grupo. El propósito de este análisis y su diseño se verá frustrado si no se definen los objetivos claramente.

### b) División del Trabajo.

En todas las organizaciones los seres humanos están colocados de acuerdo a su tipo y nivel de habilidades; son las habilidades especializadas de la gente la que hace que la división del trabajo sea una técnica tan efectiva para generar eficiencia múltiple en cualquier esfuerzo del grupo.

### c) Líneas para Delegar Autoridad.

La asignación de una persona talentosa en un puesto especializado en el grupo, no es el término de sus responsabilidades administrativas.

El individuo deberá estar alerta de las expectativas inherentes a su puesto, estas expectativas regirán el cuándo y cómo en la ejecución de sus especialidades. Si no tienen restricciones, algunos harán lo que ellos quieren, en cambio otros harán lo que honestamente piensan y deben hacer, sin embargo no tienen la información o el juicio suficiente para garantizar beneficios.

La autoridad es el poder que obliga a los esfuerzos del individuo a permanecer dentro de áreas de especialización, esta actividad también coordina el tiempo de los esfuerzos individuales con la programación total del grupo. La autoridad fluye desde el patrón hasta el empleado de más bajo nivel, asimismo es indispensable para cualquier grupo y de cualquier tamaño. Sin ella, los individuos trabajarán sin ayudarse mutuamente, unos contra de otros o tal vez no del todo, en obvio detrimento de la eficiencia total del grupo.

d) Relaciones de Trabajo de Naturaleza no Autoritaria.

Es indispensable hacer otra consideración en la organización, en el establecimiento de relaciones entre los individuos de un grupo que trabajen juntos y sin líneas autoritarias entre ellos. Pueden surgir muchas preguntas provocatorias rompiendo el ritmo de trabajo, si estas relaciones no son formalmente adjudicadas de antemano. Por ejemplo: el Departamento de Organización no tiene autoridad sobre ningún otro departamento o área de la Institución, sin embargo todos los departamentos deberán reconocer las reglas establecidas y deberán ser observadas para poder obtener sus servicios como cooperar con ellos en todos los estudios aprobados. Sin el establecimiento de tales relaciones el flujo de la organización estará desajustado e interrumpido y las protestas se harán una y otra vez a la autoridad máxima.

e) Principios de Coordinación.

La administración tiene una función básica de la cual se derivan todas las otras. Esta función básica es la coordinación de todos los elementos dentro del área de responsabilidad. Coordinación significa el balance del tiempo y dirección de todas las fuerzas físicas, humanas y finan

cieras para realizar la contribución óptima de cada elemento en la consecución de todos los objetivos.

Se ha reconocido que la fuerza de la coordinación descansa en la expresión del Director, sin embargo el diseño de la organización es una sobresaliente técnica administrativa - que planea la reducción de obstáculos para dicha coordinación. Una planeación pobre en la organización frustrará - muchos esfuerzos de coordinación aún hasta de los mejores - dirigentes, recíprocamente una planeación efectiva de organización aumenta la habilidad del ejecutivo para tener las cosas hechas a tiempo y con eficiencia. Simplemente no es posible analizar o diseñar una buena organización sin darle prioridad a este principio de coordinación.

Una vez explicados los cinco elementos comunes en cualquier trabajo desempeñado por el Departamento de Organización, a continuación se listan las funciones que puede realizar el Departamento de Organización de acuerdo a la naturaleza y objetivos analizados anteriormente.

- a) Planear las necesidades de estudios de organización y - de reorganización en la estructura del banco.
- b) Realizar estudios de organización de las unidades nuevas.
- c) Obtener y mantener la información que pueda afectar la - estructura de organización establecida.
- d) Proporcionar a la dirección, asesoría a los problemas - inherentes a la estructura de organización.
- e) Asesorar en la implantación de las recomendaciones de - los estudios de organización de nuevas unidades y de -- reorganización parcial o completa de las existentes.

- f) Comunicar al personal del banco la realización de estudios de organización, así como los resultados obtenidos.
- g) Elaborar y mantener al corriente los manuales y cartas de organización, descripciones de funciones y toda la información complementaria necesaria.
- h) Mantener y manejar sistemas de control de la estructura de organización, así como sugerir acciones correctivas en el momento adecuado.
- i) Mantener y manejar un archivo de información relativa a la estructura de organización del banco.
- j) Elaborar reportes, informes, folletos y otras comunicaciones escritas sobre la estructura de organización, -- sus funciones y someterlos a la dirección.
- k) Mantener contacto con otros bancos, con otros organismos y con consultores externos, en lo relativo a técnicas utilizadas en estudios de organización y de reorganización de estructuras.
- l) Diseño e implantación de formatos.

#### 6.- ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

En el inicio o creación del mismo, cuando una sola persona sea la encargada de desarrollar las funciones inherentes, la organización será simple. A medida, y que como consecuencia de diversos factores, se desarrolle el departamento en múltiples aspectos, es necesario estructurarlo y organizarlo de manera tal que éste vaya acorde al tipo de trabajo y número de personas del mismo.

Considerando el caso de un departamento ya implementado, -- podrán existir varios niveles de analistas y cuando más de uno estén trabajando sobre determinado proyecto, alguien deberá --

ser designado encargado de dicho trabajo, lo cual no lleva como consecuencia necesariamente, el que tenga autoridad más allá de los límites del proyecto.

Puede ser necesario el crear uno o dos puestos de Subjefes o Asistentes al jefe o Encargados de Proyecto, los cuales tendrían a su cargo cierto número de analistas y una determinada área de trabajo. Esta división o delegación de autoridad, podría crearse por la especialización que pudieran tener los analistas, ya que mientras un grupo se encargaría de elaborar manuales e instructivos, otro tendría a su cargo el estudio de procedimientos, y así, mediante una mayor especialización, se podrían crear diversos grupos de analistas que atendieran y desarrollaran por separado las técnicas administrativas que se enuncian en el siguiente capítulo.

Como se puede apreciar, el departamento de Organización descansa principalmente en el analista, ya sea de organización o de sistemas y procedimientos, es así que estos deben contar con ciertos requisitos, que al no poseerlos podrían crear un desequilibrio de tipo profesional en los análisis y recomendaciones que efectuará.

## 7. REQUISITOS Y FUNCIONES DEL ANALISTA DE ORGANIZACION.

Los servicios del Analista se han vuelto indispensables para una eficiente y coordinada administración de las operaciones de la Institución, es por esto, que a este puesto tan importante, se le asignen los requisitos que a continuación mencionamos:

- Ser objetivo, el cual indica que el conocimiento que tenga del problema debe ser real y completamente investigado desde varios puntos de vista. Consiste también

en que las soluciones que presente estén allegadas a la realidad del problema y sean éstas las más claras y consisas posibles.

- Ser confidencial: A menudo, el analista conocerá ciertos problemas, documentación, decisiones, etc., que -- afecten al banco. Sobre los mismos, debe guardar completa discreción y sigilo en su contacto con miembros de niveles inferiores en la organización.
- Habilidad para ganar la confianza de los entrevistados, el "romper el hielo" la cortesía, etc. son una técnica difícil, que el analista debe asimismo dominar.
- Preparación cultural adecuada para comprender todos -- los aspectos que se presenten en cuestión.
- Ser observador y tener un criterio objetivo y concreto. Las decisiones que tome para planear, desarrollar e implantar un sistema, deberán haber sido analizadas cuidadosamente, pero a la vez serán tan concretas, que -- puedan ser captados con facilidad por cualquier miembro de la organización. Lo anterior, indica que debe reducir al máximo grado de sencillez, cualquier aspecto de trabajo que caiga dentro del campo de sus observaciones.
- Tener capacidad receptiva y retentiva para comprender el problema en toda su magnitud, recordar los puntos clave del mismo y poder redactar claramente los ins -- tructivos cuando éstos sean nuevos o cuando se tenga que cambiar la estructura y presentación de los exis -- tentes.
- Poder de convencimiento para implantar nuevas modalida des, las cuales deben estar expuestas objetiva y científicamente.

- Ser conciso, claro y completo en la elaboración de instructivos departamentales, así como de instructivos especiales que se crean para explicar y detallar un buen sistema.

#### FUNCIONES DEL ANALISTA:

1.- Análisis y diseño de sistemas, el cual consiste en el estudio, análisis y mejoramiento de los sistemas, control y - coordinación de todas las operaciones de la Empresa, y el diseño de herramientas de control para asegurar que los planes-son efectuados y los resultados evaluados.

2.- Formular procedimientos, en los cuales los pasos sean sucesivos, complementarios y en conjunto, tiendan a alcanzar-la meta deseada.

3.- Implantar, desarrollar y mejorar los sistemas y procedeimientos del trabajo, congruentes con las políticas de la -- Institución.

4.- Investigar problemas especiales que puedan tener los-distintos departamentos por causa de un sistema.

5.- Desarrollar y mantener la planeación y los programas-relativos a la implantación y aplicación de sistemas y procedeimientos.

6.- Elaboración de manuales que contengan los procedimientos de trabajo de la Empresa los diagramas de trabajo, la - organización de los departamentos, las responsabilidades, funciones, obligaciones y autoridad de las distintas unidades, - las técnicas, políticas y toda clase de instrucciones para -- llevar en forma más adecuada el desarrollo del trabajo. Di--chos manuales deben ser apropiados para su distribución, para

que cada funcionario administrativo tenga a la mano los procedimientos que conciernen a su trabajo.

7.- Analizar continuamente los manuales antes descritos - con el fin de estudiar cada uno de los procedimientos ahí descritos y ver la posibilidad de mejorarlos.

8.- Investigar en forma permanente los métodos y procedimientos con el objeto de desarrollar nuevos sistemas que mejoren la eficiencia y el costo de las operaciones de la institución.

9.- Elaborar instructivos especiales, memoranda, boletines, circulares, etc., sobre instrucciones inherentes a un sistema especial o a aquellas relacionadas con la actividad administrativa de la Institución.

10.- Lograr la simplificación del trabajo empleando ciertas técnicas para aprovechar en forma más eficiente el esfuerzo humano, el de las máquinas, el tiempo y el espacio.

11.- Poner en vigor el curso de acción mejorado, adiestrando al personal en la ejecución de las labores de la manera más eficaz.

12.- Controlar la emisión y distribución de los cambios o suplementos a los manuales en vigor.

13.- Proposición de áreas para oficinas y recomendaciones sobre las áreas existentes.

14.- Estudios sobre equipos de oficina que existan en el mercado, selección de los mismos y proposición de compra que significa progreso en la administración de oficinas y reducción de costos en los procedimientos de trabajo.

15.- Diseñar las formas impresas necesarias que requiera-

el sistema o procedimiento propuesto.

16.- Entrenar y capacitar a los analistas de nuevo ingreso en el Departamento.

17.- Llevar a cabo el análisis integral de Departamentos:

- a).- Estudiando la estructura, organización y mecanismo del Departamento.
- b).- Observando su funcionamiento y percatándose de que el trabajo se realice de acuerdo al instructivo correspondiente.
- c).- Extractando en forma condensada el resultado de sus observaciones y presentando sus recomendaciones o sugerencias que considere pertinentes al caso.
- d).- Vigilando que las resoluciones se pongan en práctica y hacer al instructivo las modificaciones necesarias.
- e).- Redactando y diseñando instructivos en los departamentos de nueva creación.

## CAPITULO IV

TECNICAS ELEMENTALES DEL DEPARTAMENTO DE  
ORGANIZACION

Con mucha frecuencia se hace caso omiso de los métodos administrativos buenos, porque requieren que se preste cuidadosa atención a los detalles de los procedimientos. Muchas veces se considera que no vale la pena que los altos funcionarios dediquen su tiempo y su esfuerzo a prestar tal atención. Pero cuando empeoran los servicios, cuando surgen las críticas del público, cuando no se realizan los programas a los que se les han dado gran publicidad, los dirigentes de una Institución de crédito advierten a veces demasiado tarde, que los métodos eficaces son tan indispensables para la buena administración como una buena organización y un programa con objetivos bien planeados.

El desarrollar todas y cada una de las técnicas y herramientas utilizadas por el Departamento de organización en cualquier institución de crédito, podría ser objeto de uno o varios trabajos de este tipo, debido a la amplitud del tema. Es por ello que en este capítulo mencionaremos las técnicas más utilizadas.

1.- MANUALES

## A.- Concepto.

Un manual es un documento ordenado y sistemático, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa y en nuestro tópico de un --

banco, que se consideran necesarios para la mejor ejecución - del trabajo.

Es un instrumento importante en la Administración y fundamental para el departamento de Organización, puesto que éstos persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Terry<sup>16</sup> nos dice, que un manual "es un registro de información e instrucciones que conciernen y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". - Agrega además, que son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la institución.

#### B.- Utilidad.

Esta radica en los siguientes aspectos:

- Uniformidad de procedimientos.
- Mejor entendimiento de las normas del banco, de la responsabilidad individual y de los procedimientos, ha sido un excelente auxiliar en el mejoramiento de las relaciones obrero-patronales.
- Son utilizados como instructivo.
- Ahorra tiempo.
- Mejora el trabajo.
- Da por resultado un mejor control de las actividades.
- Constituye un punto central para la revisión y evalua-

<sup>16</sup>Administración y Control de Oficinas. George R. Terry. Ed. Continental. México, 1966.

- ción de normas y problemas.
- Reduce costos.
  - Se tienen a la mano los detalles de un puesto mientras el empleado no está presente.
  - La preparación de los procedimientos por escrito fuerza la ponderación, en detalle de las normas del banco y una vez estudiadas, se siguen con constancia.
  - Cuando hay cambios de personal, sirve para que continúen los procedimientos estandar. Evita discusiones respecto a la forma de actuar y sienta precedente.
  - Se presta la atención debida a las actividades esenciales del banco para su estudio, uniformidad y promulgación en el mismo.
  - Un medio rápido para informar al empleado de nuevo ingreso sobre las reglas, reglamentos y beneficios de la Institución. Es más seguro que el fiarse de los jefes inmediatos. El empleado puede consultarlo cuando sea necesario. La aplicación funciona con uniformidad y sin confusiones.
  - El beneficio principal se deriva del análisis de procedimientos a que conduce la preparación de un manual.

#### C.- Clasificación de los Manuales.

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales a los que designan con diversos nombres, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición, así habrá manuales de:

- Historia de la empresa
- Manuales de organización\*
- Manuales de políticas
- Manuales de procedimientos
- Algunos otros, mezcla de los anteriores.

La segunda clasificación se basa en la función específica o área de actividad de que trata el manual, así tenemos:

- Manuales de finanzas.
- Manuales de personal
- Manuales generales (abarcan 2 o más de las áreas anteriores).

Esta clasificación será dada por la estructura orgánica - de cada banco.

- Como el objeto principal de este capítulo, es mostrar - todos los elementos necesarios para lograr una organización - efectiva, es por ello que sólo profundizaremos en los manua-- les de organización sin restar importancia a los anteriormen-- te mencionados.

- Manual de Organización.

Un manual de organización es una guía autorizada de la or-- ganización del banco. Suele ser un instrumento útil para la-- administración, que justifica ampliamente la considerable can-- tidad de trabajo que entraña su elaboración. Donde está en - uso un buen manual de organización, cada persona puede deter-- minar cuales son las responsabilidades de su puesto y su rela-- ción apropiada con los demás puestos de la organización. Se-- pueden evitar los conflictos jurisdiccionales y la duplicidad de funciones. También se ponen en claro las fuentes de apro-- bación y el grado de autoridad en los diversos niveles.

La información sobre funciones y puestos suele servir co-

mo una base para la valuación de puestos y como medio de comprobación del proceso de cada quien. Además, el manual suele conservar un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos y servir como una ayuda en el adiestramiento de los novatos. Suele ser un provechoso volumen de referencia para los funcionarios ausentes y, como tal, proporcionarles un instrumento de control. Más aún, ayuda a cada funcionario a comprender los objetivos a largo plazo de la administración y las complejas relaciones del negocio y sobre todo, obligará a todos los que participan en su elaboración a presentar el plan de organización de una manera práctica.

Sin embargo, deben hacerse notar algunos de los inconvenientes de los manuales. Muchos bancos consideran que es innecesaria la elaboración de éstos, que es demasiado caro, limitativo y laborioso el preparar un manual y conservarlo al día. Otros argumentan que suele poner a la vista relaciones que a nadie le gustaría ver expuestas.

También existe el temor de que pueda conducir a excesiva reglamentación y rigidez.

Estos aspectos desventajosos del manual de organización probablemente puedan eliminarse en la medida en que los funcionarios aprendan a utilizar su contenido, recalcando los aspectos informales de la organización. De todos modos, los manuales de organización algunas veces permanecen guardados no dándoseles el uso adecuado.

Algunas de las críticas contra la excesiva formalidad y rigidez en el planeamiento de una organización se pueden contrarrestar mediante la flexibilidad en los manuales de organización, de tal forma que cada unidad de la organización pueda tener y retener, una característica propia. Esto requiere --apegarse a los principios fundamentales, al formato y al arreglo del manual.

- Contenido.

Los manuales de organización pueden abarcar la organización de toda la empresa, de cada división o departamento, o de las principales funciones administrativas. Su contenido puede incluir objetivos, definiciones de términos, principios de organización, problemas de organización, descripciones de puestos.

- Manual de Procedimientos.

Es el que señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe, en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Los manuales de procedimientos sirven para:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Facilita las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Enseña el trabajo a nuevos empleados.
- Facilita la supervisión del trabajo.
- Facilita la selección de empleados en caso de vacantes.
- Ayuda a la coordinación del trabajo y evita duplicaciones.
- Reduce los costos al aumentar la eficiencia general.

Deben contener tres secciones que son:

a) Reglas de ejecución.- Estas señalarán por escrito, en un texto claro y conciso, los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas a seguir y exponen en una secuencia or-

denada las principales operaciones de que se compone el procedimiento y manera de realizarlas.

b) Diagramas.- Estos pueden ser de dos tipos, los organigramas y los fluxogramas o diagramas de flujo (los cuales se comentarán en forma particular).

c) Formas.- Esta parte contendrá un ejemplar, con todas sus copias, de cada una de las formas que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento.

Una vez que se ha elaborado el manual, el responsable del departamento de organización debe recabar las siguientes autorizaciones formales del proyecto:

- De los jefes de los departamentos que intervienen en el proceso, sobre la exactitud de su contenido.
- Del departamento de Auditoría Interna o su equivalente, como órgano central de control para que esté de acuerdo con las políticas de la institución, así como para que existan las medidas de seguridad necesarias para el control interno.
- Del Gerente General, como requisito formal para proceder a su publicación.

Las instrucciones contenidas en los manuales deben aplicarse invariablemente mientras no sean modificadas, en caso contrario, se seguirán los mismos trámites que para su elaboración.

Tan pronto como el departamento de organización tenga noticia de algún cambio en un proceso, por cualquier motivo, -- procederá a elaborar un proyecto que contenga las modificaciones respectivas al manual, modificando las hojas que resulten afectadas incluyendo en ellas la fecha del cambio y la fecha de la hoja original que sustituyen.

## 2.- ORGANIGRAMAS

### A.- Concepto.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas conocidos también como cartas o gráficas de organización. Son simplemente testimonios de decisiones ya tomadas, la carta es, por consiguiente una técnica de presentación. El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas. Si se formula debidamente, se puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones del trabajo en la institución, tal como un mapa muestra las principales características y contornos de la región. Muestra quién depende de quién indica algunas de las características importantes de la estructura de una empresa, - sus puntos fuertes y los débiles. Puede servir como historia de los cambios, como un instrumento de enseñanza, como medio de informar al público acerca de las relaciones del trabajo de la institución. Puede servir como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se proponga organización, al hacer planes a corto y largo plazo, al formular el plan ideal.

Koontz & O'Donnell<sup>17</sup> al referirse a los organigramas nos dice: "son utilizados frecuentemente y son apropiados para lograr que los principios de la organización operen. Todo tipo de organización aun las más deficientes pueden bosquejarse en un organigrama pues éste es solamente una indicación de la forma como los distintos departamentos se relacionan entre sí por medio de líneas de autoridad. Es, por lo tanto, sorprendente encontrar administradores que hacen gala de no usar organigramas o de mantenerlos en forma reservada".

<sup>17</sup>Koontz-O'Donnell. Ob. cit.

## B.- Utilidad.

Nos revelan:

- División de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos - de la empresa y en cada departamento o sección.

## C.- Requisitos.

No existen normas rígidas y uniformes para la elaboración de organigramas, cada autor o cada departamento de organización tienen las suyas. El propósito de cada organigrama también influye en su composición.

Reglas convencionales que pueden ser aplicadas por cualquier departamento de organización de una institución de banca múltiple.

## - Símbolos.

Las unidades administrativas, se representan por rectángulos y las relaciones por líneas.

Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados -- por líneas de tal manera que pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y la clase de relación que los liga.

Los organigramas funcionales deben incluir, además, un-

texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.

- Representación de las unidades.

Para la representación de las unidades conviene usar - - siempre rectángulos. No es recomendable el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama.

No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que - otros para destacar la importancia de alguna unidad. Esta se la da su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades.

En los organigramas complementarios y analíticos, en que se representan todos los puestos, conviene anotar en el ángulo inferior derecho interno del rectángulo el número de plazas que integra el puesto.

- Colocación de las unidades.

Básicamente se siguen dos criterios:

- a) Atender rigurosamente al nivel jerárquico, independientemente de la función que realice el departamento.
- b) Representar gráficamente la relación entre un departamento y otro, independientemente de su jerarquía. Se representa más bien la distribución de actividades -- que los niveles jerárquicos de los departamentos.

Consideramos que lo ideal es conjugar los dos criterios en la elaboración de un organigrama. Sin embargo, esto no siempre es posible, para lo cual el criterio imperante dependerá de la clase de organigrama de acuerdo con las siguientes reglas.

- En los organigramas generales, en que están representadas todas las funciones de la institución y que general-

mente son esquemáticos, la colocación de las unidades no obedece siempre en forma rigurosa a su nivel jerárquico.

Los departamentos asesores, ya sean colectivos o individuales, se colocan inmediatamente después del jefe. Los departamentos de mando especializado o de revisión se colocan inmediatamente después de los departamentos -- asesores.

Asesores, mando especializado y revisión, constituyen el nivel de departamentos medios. En seguida se colocan los departamentos de línea, que son aquellos que -- realizan las actividades directamente relacionadas con los objetivos principales de la institución.

A continuación se colocan los departamentos de servicios generales. Por último, se colocan las unidades -- descentralizadas.

#### - Representación de las relaciones.

Las relaciones entre las unidades y clase de autoridad de unas y otras se expresan por la forma en que las líneas unen a los rectángulos.

Las líneas de autoridad son continuas y dibujadas en ángulos rectos.

Sólo en los organigramas analíticos se dibujan en líneas-punteadas para expresar relaciones de mando especializado o coordinación.

#### - Relación de subordinación.

Se representa en los organigramas verticales, mediante una línea que sale de la parte inferior del rectángulo del departamento en cuestión al rectángulo del departa-

mento del nivel inferior inmediato.

- Relación de asesoría.

Se representa, en los organigramas verticales, mediante una línea horizontal que parte de la línea recta de autoridad del jefe hacia un lado del rectángulo del departamento asesor.

- La relación de representación personal.

La relación entre jefe y ayudante se representa en los organigramas verticales mediante una línea horizontal - que parte del lado del rectángulo del jefe a un lado -- del rectángulo del ayudante. Esta relación sólo aparece en los organigramas complementarios y analíticos. En los organigramas generales o esquemáticos, los ayudantes se incluyen en el organigrama del jefe.

Los requisitos mencionados en la parte que antecede representan a nuestro criterio los de mayor importancia no siendo la totalidad de estos; sin embargo cabe mencionar que todo organigrama debe contener además de la representación gráfica - de la organización, los siguientes datos:

- Nombre que exprese el organismo administrativo o la -- parte de que se trate.
- Departamento que lo elaboró.
- Fecha de elaboración.
- Departamento que lo autorizó.
- Fecha de autorización.

#### D.- Clasificación de los organigramas.

Los organigramas se clasifican:

- Por su objeto en:
  - estructurales,
  - funcionales,
  - especiales.
- Por su naturaleza en:
  - esquemáticos,
  - analíticos.
- Por el área que representan en:
  - generales,
  - complementarios.
- Por su formato en:
  - verticales,
  - horizontales,
  - circulares,
  - mixtos.

Comentaremos brevemente a continuación cada uno de los tipos de organigramas arriba enlistados.

- Organigramas estructurales.- Tienen por objeto representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan. Por tanto expresan:
  - Unidades administrativas,
  - las relaciones que hay entre ellas.

La estructura administrativa es como el esqueleto del-

organismo. Por ello el organigrama estructural es como la radiografía de la organización.

- Organigramas funcionales.- Son también llamados organigramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.
- Organigramas especiales.- Tienen por objeto destacar, de una manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la organización.
- Organigramas esquemáticos.- Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más simples. No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presentan una visión simplificada de una organización.
- Organigramas analíticos. Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. Tienen una finalidad técnica. Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.
- Organigramas generales.- Son llamados también cartas maestras. Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.
- Organigramas complementarios.- Muestran cada uno por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones den-

tro de ese departamento o división. Generalmente comprenden todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan. Puede existir un organigrama complementario del departamento de administración, -- otro del departamento de contabilidad y así sucesivamente.

- Organigramas verticales.- En este tipo de organigrama, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

#### Ventajas

- Son los más usados y, por lo mismo fácilmente comprendidos.
- Indican en forma objetiva -- las jerarquías del personal.

#### Desventajas

- Se produce el efecto de triangulación ya que, después de dos niveles es -- muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que requeriría hacer organigramas muy alargados.

#### - HORIZONTALES

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

VentajasDesventajas

- Siguen la forma normal en que se acostumbra a leer.
- Disminuyen considerablemente el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

- Son poco usados en la práctica y muchas veces, aún pudiendo hacerse un solo organigrama de toda la organización resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo mismo poco claros.

- CIRCULARES.

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se colocan a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

VentajasDesventajas

- Señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan o disminuyen al menos la idea del status más alto o más bajo.

- Resultan confusos y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.

- Organigramas mixtos.- En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro.

Consideramos que una vez expuestos la utilidad, clasificación y concepto de cada uno de los organigramas, es necesario comentar sus limitaciones que en forma general adolecen.

Los organigramas tienen limitaciones importantes. En primer lugar, ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información. No señalan tampoco, los organigramas, el grado de autoridad disponible a distintos niveles. Aunque sería posible construir los organigramas con líneas de diferente intensidad para indicar diferentes grados de autoridad, ésta, en realidad, no se puede someter a esta forma de medición. Además, si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.

Otra dificultad, con respecto a los organigramas, radica en que con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien que como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica, permitiendo que los organigramas se vuelvan obsoletos.

Los organigramas pueden ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status. Aunque se debe tratar que los diferentes niveles coincidan en el organigrama con el grado de importancia dentro de la empresa, no siempre-

es posible lograrlo. Un funcionario staff que depende directamente del director de una empresa aparecerá en la fila superior del organigrama, mientras que el gerente de una división regional se encontrará en los niveles intermedios. Este tipo de problemas se puede eliminar describiendo claramente los niveles de autoridad o utilizando el mejor indicador del status y sueldo.

### 3.- DIAGRAMAS.

La Oficina Internacional de Trabajo<sup>18</sup> en su edición en español del Estudio del Trabajo nos menciona en su capítulo 7 "Introducción al Estudio de Métodos y Selección de Trabajos"- lo siguiente, "el estudio de métodos es el registro y examen-crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces de reducir los costos".

Podríamos decir que para el medio bancario los fines del estudio de métodos son entre otros los siguientes:

- Mejorar los procesos y los procedimientos.
- Economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria.
- Mejorar la utilización de máquinas y mano de obra.
- Crear mejores condiciones materiales de trabajo.

Existen varias técnicas de estudio de métodos apropiados para resolver problemas de todas las categorías, desde la disposición general de la Institución hasta los menores movimientos del operario en trabajos repetitivos, en todas las cosas, el procedimiento es fundamentalmente el mismo y debe seguirse meticulosamente.

<sup>18</sup> Introducción al Estudio del Trabajo. O.I.T. Ginebra, 1975.

## Procedimiento Básico:

- SELECCIONAR el trabajo que se va a estudiar -
- REGISTRAR todo lo que sea pertinente del mé todo actual por observación directa.
- EXAMINAR con espíritu crítico lo registrado, en sucesión ordenada, utilizando las técnicas más apropiadas en cada cosa.
- IDEAR el método más práctico económico y eficaz, teniendo debidamente en cuenta todas las contingencias -- previsibles.
- DEFINIR el nuevo método para poderlo recono cer en todo momento.
- IMPLANTAR ese método como práctica normal.
- MANTENER EN USO dicha práctica instituyendo ins-- pecciones regulares.

Esas siete etapas son esenciales para aplicar el estudio de métodos y ninguna se puede saltar y para que la investigación sea útil, no sólo hay que representarlas, sino que debe seguir en el orden indicado conforme a lo antes expuesto.

El éxito del procedimiento básico depende del grado de exactitud con que se registren los hechos puesto que servirán de base para hacer examen crítico y para idear el método perfeccionado. Por consiguiente, es esencial que las anotaciones sean claras y concisas, es por esto que profundizaremos en este paso, el de REGISTRAR, EXAMINAR e IDEAR, ya que es precisamente aquel, dónde se utilizan los diagramas, los cuales son nuestro punto de estudio.

Los diagramas o gráficas administrativas se pueden definir como un conjunto de símbolos y reglas a los que se les re conoce convencionalmente un significado preciso por el mayor número de personas interesadas y que formen parte de un medio común, teniendo como función; la representación y transmisión gráfica de un fenómeno o actividad.

Los diagramas o gráficas administrativas, pueden clasificarse de la siguiente manera:

De Organización: Expresan la estructura de la organización, o parte de ella y las relaciones entre las unidades que la componen. A estos diagramas se les llamará Organogramas u Organigramas. Como ya se expuso.

De Procedimiento o de Flujo: Expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen. A estos diagramas se les llamará Fluxogramas o Diagramas de Flujo.

De Tiempo o de Programas: Expresan las relaciones de una actividad administrativa determinada con el tiempo en que debe ser ejecutada. Quedan incluidas en esta clase todas las gráficas de programación que se utilizan como instrumentos para plantear o controlar una actividad, como las gráficas de Gantt, las tablas de tiempo, las gráficas de regulación del tiempo o "plannings" como son llamadas en Francia a estos diagramas se les llama CRONOGRAMAS.

De Estadística: Expresan datos, hechos o fenómenos comparables, generalmente cuantificables y sus relaciones, representadas por puntos, líneas o volúmenes. A esta clase corresponden los diagramas de coordinadas, gráficas de figuras geométricas regulares, poligonales o circulares, de barras o de figuras naturales.

### Diagrama de Flujo o Flujograma.

#### a) Concepto

Es una técnica que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone el procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato, o su propósito, pudiendo contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, entre otras cosas.

#### b) Utilidad

La forma corriente de registrar los hechos consiste en -- anotar por escrito, pero desgraciadamente este método no se -- presta para registrar las técnicas complicadas. Así es, especialmente, cuando tiene que constar fielmente cada detalle ínfimo de un proceso u operación. Para describir exactamente todo lo que se hace, incluso en un trabajo muy sencillo que tal vez se cumpla en unos minutos, probablemente se necesitarían -- varias páginas de escritura menuda, que requerirían atentos estudios antes de que el lector pueda tener total seguridad de -- que asimiló todos los detalles.

La utilidad del diagrama de flujo es entonces como se pudo apreciar, el evitar la dificultad antes comentada y poder -- consignar informaciones detalladas con precisión y al mismo -- tiempo en forma estandarizada, a fin de que todos los comprendan de inmediato.

Constituyendo una clave muy cómoda, que ahorra mucha escritura y permite indicar con claridad exactamente lo que ocurre durante el proceso que se analiza.

## SIMBOLOS USADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

Las distintas operaciones de que se compone un procedimiento pueden estar representadas por símbolos convencionales o simples dibujos. Tanto la representación simbólica como la pictórica han tomado muchas variaciones con objeto de adaptarse a los problemas especiales, ajustándose a diversas situaciones para producir diferentes resultados. Los símbolos en las gráficas actualmente en uso varían desde simples perfiles de figuras geométricas hasta complicados dibujos simbólicos que diferencian a los numerosos tipos de operación en los negocios. La American Society of Mechanical Engineers, han hecho algunos esfuerzos para estandarizar los signos convencionales de las gráficas y del empleo que vaya a dárseles. La simbología ASME mejor conocida como OTIDA, es una de las más usadas y consiste en:

Símbolo	REPRESENTA
	OPERACION.- Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	TRANSPORTE.- Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.
	INSPECCION.- Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA.- Indica demora en el desarrollo de los hechos: por ejemplo trabajos en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo no registrado.
	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO.- Indica depósito de documentos o materiales en un almacén o departamento.
	ACTIVIDADES COMBINADAS.- Indica que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por la misma persona en un mismo lugar de trabajo.

Existe otra simbología que es utilizada en los técnicos de procesamiento electrónico de datos la cual fué desarrollada por la ANSI (American National Standard Institute).

#### CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS

Por su formato.

- De formato vertical, la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.

Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso, con toda la información que se considere necesaria, según su propósito. (Ver Anexo).

- De formato panorámico en el que en una sola carta está representado el proceso entero, que puede ser apreciado de una sola mirada más rápidamente que leyendo el texto y más comprensible, aún para personas no familiarizadas. Registran distintas operaciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento en sentido vertical y horizontal.
- De formato Arquitectónico, el cual describe el itinerario o ruta de una forma o persona, a través del espacio en que se realiza el trabajo.

Esta última variación de diagramas de flujo, resulta ser más objetiva que las dos primeras, las cuales no dan una idea clara, en donde se efectúan las operaciones dentro del área del proceso.

Por su propósito pueden clasificarse:

- De forma.- Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos porque atraviesa una forma, en sus diferentes puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva, no presenta descripción

de las operaciones.

Las formas pueden presentarse por: Símbolos, por dibujos o por palabras descriptivas.

Se usa el formato horizontal.

- De labores (¿Qué se hace?).- Son una abreviación del proceso en el cual sólo presentan operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que los ejecuta.

Se usa el formato vertical.

- De método.- (¿Cómo se hace?). Este tipo de Fluxograma es útil para fines, de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla.

Se utiliza el formato vertical.

- De espacio.- (¿Dónde se hace?). Se presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido.

Se usa el formato arquitectónico.

- Combinados.- Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores.

La clasificación que se acaba de presentar nos ofrece una gran ayuda en la selección y empleo de los tipos que mejor satisfagan, las necesidades de un procedimiento en particular.

#### 4.- DESCRIPCION DE PUESTOS.

Otra de las técnicas utilizadas con frecuencia por el departamento de organización es la descripción de puestos.

##### CONCEPTO.

La descripción de puestos ha sido definida como la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto en forma individual.

Una descripción de puestos es el medio formal que existe para informar en forma objetiva, concisa y precisa sobre la naturaleza del puesto; porque existe, que no se debe hacer y como se hacen las cosas. Sería totalmente inadecuado quedar satisfecho con un listado rutinario de responsabilidades, experiencia requerida, educación básica, relaciones organizacionales, etc.

Las descripciones de puestos deben proporcionar a todas las personas que lo leen el mismo entendimiento del propósito y la naturaleza de puesto, los resultados finales para cumplirlo y los motivos que facilitan o retrasan el logro de los resultados finales.

Las descripciones no intentan dar una lista detallada de cada movimiento dado por la persona que ocupa el puesto.

##### REQUISITOS.

La descripción de puestos debe llenar los siguientes requisitos mínimos a saber;

- Debe ser breve, concisa y completa, teniendo mucho cuidado para organizar toda la información relativa al puesto. - La información importante por considerarse, incluye solamente los aspectos que definen y caracterizan al puesto. Los datos

no esenciales incluyen detalles de poca trascendencia que pueden ser evitados ya que solamente confundirán.

- El analista debe determinar la información que debe ser descartada y la que debe retenerse.

- Deben tener la facilidad de que un lector poco informado obtenga un panorama general sobre el puesto.

- Debe ser concisa, con el objeto de que el lector no pierda el interés por palabras rebuscadas o mal empleadas.

- Debe ser completa, cuidando de que toda la información importante sea incluida.

- Debe ser consistente, determinando y eliminando todas las aseveraciones e implicaciones contradictorias.

Si el analista cumple con los requisitos antes enunciados, puede decir, que su descripción de puesto es adecuada.

#### OBJETIVOS.

- Delimitar las responsabilidades de cada puesto de común acuerdo con el titular del puesto que se va a describir y el responsable del departamento.

- Facilitar la capacitación de la persona por preparar un determinado puesto contando con la información que deberá conocer respecto a sus funciones y facultades.

- Actualizar la valuación de los puestos que sufrieron modificaciones por adición o eliminación de funciones.

- Contar con la información necesaria para realizar estudios de organización y simplificación del trabajo.

- Permite disponer de la información necesaria para elabo

rar las especificaciones de los puestos y lograr con ello una planeación de recursos humanos.

#### POLITICAS GENERALES.

- Concertar cita para la entrevista. Previamente a la entrevista el analista hablará con el titular del departamento, informándole que es necesario entrevistar a los titulares de sus áreas, indicándole el propósito de la misma.

- Comunicar telefónicamente a los titulares de área que se requiere de una entrevista para elaborar su descripción de puesto, mencionándole el propósito de ésta.

- Previamente, preparar la entrevista, consultando los manuales de organización, a fin de contar con la información de las funciones establecidas por esta área de organización.

- Llevar consigo a la entrevista los organigramas de la división a donde pertenece el puesto por describir, con el objeto de conocer las dependencias que le reportan, así como -- las funciones que maneja.

- Preparar con base a las funciones del manual de organización, las especificaciones del puesto, tratando de lograr un entendimiento anticipado.

#### PROCESO RECOMENDADO.

- Concertar cita para la entrevista.

Deberá realizar la cita para la entrevista, de acuerdo a lo señalado en las políticas generales. Se recomienda para llevar a cabo la entrevista, utilizar salas de juntas, con el objeto de evitar interrupciones de cualquier índole.

- Efectuar entrevista.

En este punto se deberán contemplar los siguientes aspectos:

- Propiciar un clima favorable para el entrevistado.
- El entrevistador deberá explicar el objeto de la entrevista.
- Se deberá seguir el desarrollo de la entrevista con base en un esquema preparado de antemano por el entrevistador.
- El entrevistador deberá propiciar que el entrevistado medite cada respuesta.
- El entrevistador deberá reafirmar las respuestas obtenidas, haciendo un resumen de los puntos más importantes y exponerlos al entrevistado.
- El entrevistador deberá evitar desviaciones a los temas que se están tratando.

#### ANALISIS DE INFORMACION.

**FUNCION BASICA.**- Consiste en una explicación breve, poco detallada pero específica de las funciones que se le han asignado al puesto, principalmente aquellas por las cuales existe el puesto en la organización del Banco.

La función básica se deberá determinar después de haber determinado las funciones específicas.

**FUNCIONES ESPECIFICAS.**- Estas funciones son todas aquellas que se realizan en el puesto para dar cumplimiento a los objetivos y finalidades que se deben mencionar en la función básica.

Se deberán describir las funciones como ya se mencionó - antes, en forma clara y concisa, evitando utilizar palabras técnicas, en caso de ser necesario el uso de éstas, se deberá explicar su significado.

La descripción de puestos deberá iniciar con verbos en - infinitivo. En seguida se mencionan los verbos que se utilizan más comúnmente.

ACTUAR	DICTAMINAR	INICIAR	PROPICIAR
AFECTAR	DIRIGIR	INSPECCIONAR	PROPONER
SUPERVISAR	DISEÑAR	INSTALAR	PROPORCIONAR
ANALIZAR	DISTRIBUIR	INTEGRAR	PROVEER
APOYAR	EFECTUAR	INTERPRETAR	REALIZAR

#### PERSONAL SUBORDINADO

Se deberá anotar el personal subordinado, mencionando título y función básica de los puestos que supervisa directamente, de acuerdo a la estructura de la organización.

#### CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS.

Posteriormente se deberán anotar los contactos del puesto, es decir, las relaciones que requiere el titular del mismo para cumplir con sus funciones, ya sean internas o externas, explicando la finalidad que tiene cada relación de trabajo de acuerdo a los objetivos del puesto.

#### DIMENSIONES

En este punto deberá presentarse un resumen de todos - - aquellos datos cuantitativos sobre los que claramente repercuten directa o indirectamente las actividades del puesto, conobjeto de que los lectores puedan darse una idea clara del tamaño de las operaciones a cargo del titular, sobre la magnitud de los resultados totales sobre los que influye.

A continuación se mencionan algunas de las dimensiones - más comunes:

RECURSOS (Multibanco, sucursal, inversiones, ahorro,  
etc.)

PRESUPUESTO OPERATIVO

CARTERA (Riesgos, líneas de crédito)

MOBILIARIO Y EQUIPO

SALDO PROMEDIO DE LAS CUENTAS QUE MANEJAN

FACULTADES DE AUTORIZACION

Una vez completadas las actividades antes mencionadas, - la descripción de puestos se turnará al responsable del departamento para su revisión y autorización.

#### 5.- MEDICION DEL TRABAJO.

##### DEFINICION

Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo - que invierte una persona debidamente capacitada, en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida.

##### PRINCIPALES MEDIOS UTILIZADOS.

###### - Muestreos estadísticos.

Este medio es utilizado exclusivamente para aquellas actividades de tipo repetitivo y rutinario y se obtiene -- por medio del conteo resultante de la observación directa.

###### - Aplicación de Tiempos Predeterminados.

Esta técnica es utilizada para medir el trabajo, por medio de la descomposición de los pasos que forman una función, asignando a estos un tiempo previamente establecidos para ello. Generalmente esta técnica es adquirida -

a empresas especializadas en este campo.

- Promedios

Este medio se utiliza midiendo el tiempo que utilizan en realizar una misma función, varios empleados con diferente capacidad para realizarla, obteniendo como resultado una media, la cual es considerada como el tiempo óptimo en que se deberá llevar a cabo dicha función.

- Composición

Por este medio, determina el número de operaciones que realiza un puesto en un período determinado, equiparando lo con otros puestos similares y estableciendo por analogía el volumen óptimo de operaciones que deberá realizar en un determinado tiempo.

## 6.- ACTITUD DEL ORGANIZADOR

### 6.1 PARA ANALIZAR ACTIVIDADES EN SU CONJUNTO

- ¿Existe alguna actividad que pudiera eliminarse total o parcialmente (reducida)?
- ¿Existe alguna actividad que debería hacerse en el departamento y no se viene realizando, o bien que se esta realizando en otro departamento, indebidamente?
- ¿Hay actividades que venimos desarrollando, pero que podrían realizarse mejor en otro departamento por combinarse con otras desarrolladas en el?
- ¿Cuál es la actividad mas importante en el departamento? - ¿Corresponde a ella el tiempo que se le dedica?
- ¿Existe duplicación en lo que estamos desarrollando, con las actividades de otro departamento?

- ¿Es lógica la distribución del tiempo entre las actividades de acuerdo con su importancia relativa?
- ¿Estan equilibradas las cargas de trabajo entre los integrantes del Departamento?

## 6.2 PARA ANALIZAR ACTIVIDADES SEPARADAMENTE

- ¿Todos los deberes de los distintos puestos son necesarios para esa actividad?
- ¿Existe alguna cosa que falte para la realización cabal de esa actividad?
- ¿Cuál de estos deberes exige mayor tiempo? ¿Es correcto esto de acuerdo con su importancia?
- ¿Existe repetición de una misma función o actividad por varios puestos?
- ¿Es posible consolidar en un mismo puesto deberes que se realizan en varios puestos?
- ¿Es posible o conveniente repartir entre varios puestos lo que hoy hace uno solo, para obtener los beneficios de la especialización?
- ¿Existe fuga de responsabilidades en algunos puntos o duplicación de autoridad?
- ¿Estan asignadas las funciones de mayor importancia a los funcionarios mas preparados? ¿Estan dedicando la mayor parte de su tiempo a cosas que podrían realizar otros empleados de menor categoría?
- ¿Existe en todos los casos una supervisión adecuada para cada clase de actividad?

## 6.3 PARA ANALIZAR ACTIVIDADES POR PUESTO

- ¿Estan debidamente utilizadas las capacidades de los individuos de acuerdo a la naturaleza e importancia de

los puestos?

- ¿Qué porcentaje de su actividad están empleando en las actividades más importantes que le son encomendadas al titular del puesto?

- ¿Tiene asignadas tareas sin relación alguna entre sí?

- ¿Están balanceadas y bien distribuidas las actividades que tiene que realizarse a tiempo fijo, con las que puede hacer a cualquier hora?

#### 6.4 ALGUNOS ERRORES AL ORGANIZAR

##### 1.- La falta de planear adecuadamente

Con frecuencia una empresa mantiene inalterada su estructura organizacional tradicional, a pesar de que sus objetivos, planes y ambiente externo han sufrido modificaciones.

##### 2.- La falta de clasificar las relaciones dentro de la organización.

Esta es la mayor causa de fricciones, políticas e ineficiencia.

Puesto que la autoridad y responsabilidad de la acción -- son críticas en la organización, la falta de claridad significa desconocimiento por parte del personal, del papel que debe cumplir dentro del esfuerzo común de la empresa.

##### 3.- La falta de delegar autoridad

Esto trae demoras en la toma de decisiones, exagerar la cantidad de consultas a los altos niveles.

##### 4.- La falta de equilibrar la delegación de autoridad

Cuando esta se produce en forma exagerada y se lleva hasta los niveles más bajos de la organización, se puede llegar a formar organismos independientes.

5.- Confusión entre las líneas de autoridad y de información-  
No es necesario que los canales de información coincidan con las líneas de autoridad.

6.- Autoridad sin responsabilidad.

7.- Responsabilidad sin autoridad.

8.- Empleo negligente del recurso Staff

El peligro de que el funcionario Staff conspire contra la autoridad de los administradores, cuando se supone que so lo debe asesorar.

9.- El abuso de la autoridad funcional.

Esto ocurre principalmente por lo complejo de las empre--sas modernas, lo que permite auxiliarse mediante el recurso Staff dándole autoridad funcional en las actividades de - otras partes de la Organización.

10.- Subordinación Múltiple.

Se deriva de una exagerada delegación de autoridad funcional, esto representa la destrucción del principio de la - unidad de mando. Esto es, que todas las divisiones de -- una empresa dicten las políticas de operación de sus actividades.

11.- Abuso de los departamentos de servicios generales.

Algunas veces estos departamentos equivocadamente piensan que su función es un fin para si mismos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dada la importancia que reviste para la Economía Nacional el Sistema Bancario Mexicano, al fungir como intermediario en la captación de los recursos de terceros y su posterior canalización a los Sectores Productivos que requieren de financiamiento, logrando con ello el coadyuvar al desarrollo económico y productivo del País, surge intrínsecamente en las Instituciones -- Bancarias como elemento integrante de este Sistema Financiero, la imperiosa necesidad de estar a la vanguardia y considerar -- las exigencias de su propio desarrollo, del "mercado" y especialmente de la clientela que "dá vida" a un Banco, que exige de éste mayor agilidad en los servicios que utiliza, y que basa su preferencia al sentir que en "su" Banco existe armonía, eficiencia y seguridad.

Aquellas Instituciones Bancarias que no se han preocupado por contar con un equipo de profesionales, que se avoquen al estudio constante a través de la proposición de nuevos sistemas, procedimientos y estructuras flexibles que den respuesta a las necesidades antes comentadas y que se adapten a los constantes cambios en la economía, en la política, en las finanzas, en las disposiciones legales y de operación dictadas por las Autoridades Hacendarias y demás Organismos Oficiales que regulan este sistema financiero, seguirán por su soberbia, por su desdén hacia la organización y a quienes la hacen, aumentando lo que será quizá causa de su inoperancia y después de su desaparición, como se puede apreciar en el Anexo 2 del Capítulo primero.

En la actualidad una Institución Bancaria no puede prescindir de un Area de Organización por todo lo antes expuesto, porque la adopción e implantación de la organización y de quienes la hacen no es ya como en sus inicios; incipiente, ni por "moda administrativa", es por seguir existiendo, por pensar en ser -- una Institución Bancaria acorde a la dinámica de la Economía Nacional y ser un Banco, de primera línea.

Es por esto, que como Licenciados en Administración y Organizadores debemos considerar la "Organización" Bancaria como -- una fuente de trabajo que nos necesita, que debemos estar conscientes de la responsabilidad tan importante que representa el hacer que la Organización sea más que una simple etapa del proceso administrativo, así como la tarea cotidiana de convencer y concientizar a los directivos, de los beneficios que representan para la Institución la actualización e implantación de nuevas técnicas, nuevos métodos, nuevos sistemas, sin temor a confiar tan solo en la "experiencia" de aquellos "organizadores" - producto del empirismo y el autodidactismo.

No es una empresa fácil y lo expuesto en este trabajo no es una receta; para lograr que la "Organización" sea siempre -- bien aceptada, tiene uno como hacedor de ésta, la obligación de desarrollar un espíritu inabitable, que no abdique ante el primer "no" de los altos directivos a un estudio o propuesta hecha además de estar siempre actualizado, ser creativo y perseverante.

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

1. D.O.F.  
Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.  
Mayo 31, 1941.
2. Pedro Farías y José D. Pérez M.  
Avance Objetivo de la Contabilidad Bancaria.  
Ed. Argrin Publicidad, México 1975.
3. Antonio Manero  
La Revolución Bancaria en México.  
Ed. Gráficos de la Nación, México 1957.
4. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
México 1917.
5. Jorge Saldaña Alvarez  
Manual del Funcionario Bancario.  
Ed. J.S.A., México 1980.
6. Pedro Farías y José D. Pérez M.  
Sistema Bancario.  
Ed. Orografic Offset, México 1978.
7. Harold Koontz and Cyril and O'Donnell  
Elementos de Administración Moderna.  
Ed. Mc Graw Hill, México 1980.
8. Real Academia Española  
Diccionario de la Lengua Española, Espasa Calpe, S.A.  
Madrid, 1956.
9. Jon Mee  
Organizational Ideals and Realisties.  
Universidad de Indiana, 1960.

10. Principios de Organización y Operación de Negocios.  
Ed. Mc. Graw Hill. México 1978.
11. Louis Allen,  
Dirección y Organización.  
Ed. Mc. Graw Hill, México 1965.
12. Frederick W. Taylor  
Principios de Administración Científica.  
Ed. Argentina 1944.
13. Agustín Reyes Ponce.  
Administración de Empresas.  
Ed. Limusa, México 1981.
14. George R. Terry.  
Administración y Control de Oficinas.  
Ed. Continental, México 1966.
15. O.I.T.  
Introducción al Estudio del Trabajo.  
Edición en español. Italia 1973.
16. Miguel Duhalt Kraus.  
Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.  
UNAM. México 1977.
17. Ernest Dale.  
Organización.  
Ed. Técnicas, S. A. México 1980.